



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

PALVELUKOKEMUS

case X

TE -

Jaakko Hietamies

KIJÄ/T:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jaakko Hietamies	
Työn nimi Palvelukokemus case X	
Päiväys 6.5.2018	Sivumäärä/Liitteet 72/2
Ohjaaja(t) Ari Pitkänen, Timo Salopelto	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakasuskollisuus ja suosittelemuksen kautta hankitut asiakkaat ovat monella toimialalla elintärkeitä. Onnistunut palvelu- ja asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa asiakasuskollisuutta ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Pitkäkestoiset asiakassuhteet ja tyytyväiset asiakkaat ovat elinehto palvelusektorilla sekä toimialoilla, joissa erottautuminen perinteisten kilpailukeinojen avulla on haastavaa. Ymmärrys kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkailleen sekä onnistunut palvelu- ja asiakaskokemuksen johtaminen tuottavat eväät voittaa alati muuttuvilla markkinoilla.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakkaiden nykyistä tyytyväisyyttä, palvelukokemusta sekä asiakasuskollisuutta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena, Työssä hyödynnettiin palautteiden keräämiseen, tulosten analysointiin sekä raportointiin Webropol 3.0 työkalua. Kyselytutkimus toteutettiin aikavälillä 10.10.2017 – 24.10.2017 ja kohdennettiin yrityksen kanssa jo asioineille sidosryhmille ja asiakkaille. Vastausaikaa jouduttiin tutkimuksen aikana jatkamaan, jotta hyväksyttävä määrä vastauksia saatiin kerättyä.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään palvelua, palvelukokemusta, asiakastyytyväisyyttä, asiakaskokemusta, asiakaskokemuksen johtamista (CEM), asiakkuuksien hallintaa (CRM) sekä asiakasuskollisuutta. Teoreettisessa viitekehityksessä on kuvattu empiirisessä tutkimuksessa käytetyt mittarit sekä menetelmät.</p> <p>Työn empiirisessä osuudessa hyödynnettiin SERVQUAL menetelmään pohjautuvaa SERVPERF-mittaria palvelukokemuksen selvittämiseksi. Asiakastyytyväisyyttä mitattiin toimeksiantajan tarpeisiin räätälöidyillä lisäkysymyksillä. Asiakasuskollisuuden mittarina käytettiin Net Promoter Score -menetelmää. Tuloksista ilmenee asiakkaiden vankka uskollisuus sekä yleinen tyytyväisyys toimeksiantajayritystä kohtaan. Vastausmäärä kyselytutkimuksessa jäi alle odotetun arvon, josta johtuen tutkimuksen kokonaisreliabiliteetti kärsi. Alhaisesta vastaajamäärästä huolimatta hyödyntäen Webropolin analyysityökaluja vastauksista saatiin analysoitua aidosti arvoa toimeksiantajalle tuottavat tulokset.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Palvelu, palvelukokemus, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakasuskollisuus, NPS, Net Promoter Score</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Jaakko Hietamies			
Title of Thesis Service Experience case X			
Date 6.5.2018	23.4.2018	Pages/Appendices	72/2
Supervisor(s) Ari Pitkänen, Timo Salopelto			
Client Organisation /Partners X			
<p>Abstract</p> <p>Customer loyalty and new customers acquired through recommendations, are pivotal for success in many industries. Successful service and customer experience management leads to loyalty and long-term customer relationships. Long-term customer relationships and satisfied customers are crucial in industries, where traditional ways of competing are not enough to differentiate the company from the others. Understanding how companies can create true value to customers, and successful service and customer management create ways to win in ever-changing markets.</p> <p>The main objective of this thesis was to examine the current state of the satisfaction, customer experience and loyalty of the client company's customers. The empirical part was carried out as a quantitative survey –research. Webropol 3.0 software was used to collect feedback, analyze it and report on the results. The research was conducted between 10 October and 24 October in 2017. The survey was targeted towards those customers, who had already used the company's services before.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of service, service experience, customer satisfaction, customer experience, customer experience management (CEM), customer relationship management (CRM) and customer loyalty. The theoretical frame of this thesis also describes all the indicators and methods used in the empirical research.</p> <p>To measure service experience, a SERVQUAL based SERVPERF method was used in the empirical part of this thesis. Customer satisfaction was measured using specific, tailored questions to meet the needs of the client company. Customer experience and loyalty were measured with Net Promoter Score method. The results show great state of loyalty and high overall customer satisfaction. The survey did not reach the expected percentage of responses, therefore the overall reliability of this study was weakened. Despite the low response rate, Webropol analyzing toolkit made it possible to extract crucial and valuable information from the results.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Service, service experience, customer experience, customer satisfaction, customer experience management, customer experience research, customer loyalty, NPS, Net Promoter Score</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	PALVELU	7
2.1	Palvelun erityispiirteet	7
2.2	Palvelujen luokitteluita.....	9
2.3	Palvelun laatu	11
2.3.1	Laadun perusulottuvuudet.....	12
2.4	Koetun laadun muodostuminen	13
2.4.1	Odotuksiin vaikuttavat tekijät	15
2.5	Palvelun laadun mittaaminen	16
2.5.1	SERVQUAL- mittari	16
2.5.2	SERVPERF- mittari	18
2.6	Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä	19
2.7	Palvelun markkinoinnin kilpailukeinot	19
2.7.1	Henkilöstö.....	20
2.7.2	Prosessit.....	25
2.8	Palvelun laadun vaikutus asiakastyytyväisyyteen.....	25
3	ASIAKASKOKEMUS.....	26
3.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen ja arvotuotanto	28
3.1.1	Psykologiset tekijät	29
3.1.2	Arvotuotanto.....	30
3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	32
3.3	Asiakasnäkökulma ja asiakaslähtöisyys.....	35
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	36
3.4.1	Net Promoter Score	38
3.5	Suosittelun hyödyt	40
3.6	Poikkeustilanteet.....	40
3.7	Asiakasuskollisuus.....	43
3.8	Pitkäaikaisen asiakassuhteen hyöty.....	45
3.8.1	Hyödyt yritykselle	45
3.8.2	Hyödyt asiakkaalle.....	46
3.9	Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus	47

4	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS	48
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
5.1	Tutkimusmenetelmä	49
5.2	Kyselylomakkeen suunnittelu	51
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	52
6	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI	53
6.1	Segmentin eroittelukysymys.....	53
6.2	Tuotetuntemus	54
6.2.1	J-segmentin tuotetuntemuksen tulokset	54
6.2.2	A-segmentin tuotetuntemuksen tulokset.....	56
6.3	Tuotevalikoima	57
6.4	Kiinnostus uusia tuotteita kohtaan	57
6.5	Palvelukokemus	58
6.6	Lisäpalveluiden tarjoaminen	61
6.7	Viestintämuodot.....	62
6.8	Saavutettavuus	63
6.9	Toimitusten laatu	64
6.10	Markkinointi ja koulutus.....	66
6.11	NPS	67
6.12	Poikkeustilanteet.....	68
6.13	Palvelukokemuksen kuilut	70
6.14	Avoin palaute.....	71
7	POHDINTA	72
8	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	74

Asiakasuskollisuus ja suosittelemuksen kautta hankitut asiakkaat ovat monella toimialalla elintärkeitä. Onnistunut palvelu- ja asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa asiakasuskollisuutta ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Pitkäkestoiset asiakassuhteet ja tyytyväiset asiakkaat ovat elinehto palvelusektorilla sekä toimialoilla, joissa erottautuminen perinteisten kilpailukeinojen avulla on haastavaa. Ymmärrys kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkailleen sekä onnistunut palvelu- ja asiakaskokemuksen johtaminen tuottavat eväät voittaa alati muuttuvilla markkinoilla.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen asiakkaiden sekä sidosryhmien tyytyväisyyden taso palvelukokemuksen, asiakasuskollisuuden sekä asiakastyytyväisyyden osalta. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle toimiva ja kustannustehokas tutkimuskonsepti myöhemmää käyttöä varten. Työni tarkoitus on myös toimia itselleni sekä toimeksiantajayritykselle opina palvelukokemuksen, asiakaskokemuksen sekä asiakasuskollisuuden seurannasta.

Työn toimeksiantajana toimii kotimaan johtava ajopiirtureiden maahantuoja sekä asiantuntijayritys. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui yrityksen kanssa jo aiemmin asioineet sidosryhmien jäsenet sekä asiakkaat. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey – tutkimuksena, hyödyntäen Webropol ohjelmistoa palautteiden keräykseen sekä tulosten analysointiin.

Työn teoriaosuudessa käsitellään palvelun, sen kokemuksen, asiakaskokemuksen sekä asiakasuskollisuuden teoriaa. Teoriapohja toimi viitteenä tehdyille tutkimukselle, ja mittausmenetelmät käsitellään teoriaosuudessa. Keskeisiä käsitteitä työssä ovat palvelu, palvelukokemus, palvelukokemuksen mittaaminen, arvotuotanto, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen (CEM), asiakkuuksienhallinta (CRM), asiakasuskollisuus sekä sen mittaaminen.

Työn empiirisessä osassa tutkitaan teoriapohjan mukaisilla SERVPERF, NPS ja asiakastyytyväisyyden mittausmenetelmillä. SERVPERF on muunneltu tunnetuimmasta palvelukokemuksen mittausmenetelmästä SERVQUALista, jota työssä käytettiin. Tutkittavien halukkuutta suositella toimeksiantajan yrityksen palveluita tutkittiin Net Promoter Score -menetelmällä. Loput tutkimuksen kysymykset muotoiltiin asiakastyytyväisyyden teorian pohjalta ja räätälöitiin vastaamaan toimeksiantajayrityksen tarpeita.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee toimeksiantajayrityksen asiakkaiden korkea tyytyväisyyden taso yritystä kohtaan. Vastausprosentti jäi alle odotetun, mutta tulosten analyysissä pyrittiin käymään tulokset mahdollisimman analyttisesti läpi, jotta materiaalista saadaan konkreettista hyötyä irti.

2 PALVELU

Palvelu on luonteeltaan aineetonta ja sitä kuvataan usein prosessimaisena toimintona, jolla yritys pyrkii tuottamaan asiakkailleen arvoa. (Grönroos 2009, 76.) Palveluille on lähes mahdotonta tehdä yhtä tiivistä määritelmää, mutta yleisellä tasolla palvelun vastaparin ajatellaan olevan tuote. Tärkein ero palvelulla ja tuotteella on palvelun aineettomuus. Aineettomuudella tarkoitetaan palvelun olevan toiminto, jota ei voi konkreettisesti kokea. Tuotetta sekä palvelua voidaan kuvata janalla. Janan toisessa ääripäässä on tuote sekä toisessa palvelu. Tämän janan keskelle jäävät toiminnot, jotka yhdistävät tuotteen sekä palvelun yhdeksi tarjoomaksi. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 17.)

Tuote itsessään voi myös olla palvelu, mikäli se on hyvin vahvasti räätälöity ratkaisemaan asiakkaan ongelman tai tarpeen. Kuitenkin tuotteen osto- ja toimitusprosessi tässäkin tapauksessa sisältää palvelua. Yhä useammat teollisuusalan yritykset ovat pyrkineet sisällyttämään toimintaansa palveluita ydintuotteen lisäksi. Kyse on täten palvelutarjoomasta, joka sisältää ydintuotteen, ydinpalvelun sekä tukipalvelut. Näitä ydintuotetta tukevia toimintoja kutsutaan tukipalveluiksi. (Grönroos 2009, 76.) Toimeksiantajayritys tapauksessa yrityksen palvelutarjoomaan kuuluu tuotteiden lisäksi huoltotoiminta, koulutukset, asiantuntijapalvelut sekä korjaamopalvelu. (Haastattelu, Henri Tuovinen 2017-03-20.)

2.1 Palvelun erityispiirteet

Ylempänä käsittelin palvelua terminä ja hyvin yleisluontoisesti. Kun palveluja siirrytään markkinoimaan, tulisi markkinoijan pystyä määrittelemään palvelut ja niiden erityispiirteet tarkemmin. Ylikosken mukaan tärkein palvelun erityispiirre on sen aineettomuus. Palvelua ei voi kosketella saatika pudottaa varpailleen, hän kertoo esimerkissään. Aineettomuus tuo myös selkeän erotuksen fyysisen tuotteen ja palvelun välille. Palvelujen markkinoinnissa tähdätään luomaan asiakkaalle arvoa sekä hyötyä nimenomaan palvelun, ei ydintuotteen kautta. Aineettomuus palvelun piirteenä tuo myös haasteita markkinoijalle, sillä palveluja ei voida varastoida tai patentoida. (Ylikoski 2001, 20–22.)



KUVIO 1. Palvelujen ominaispiirteet (mukaillen Lämsä ja Uusitalo 2009, 17.)

Aineettomuus vaikuttaa asiakkaiden ennakkokäsityksiin siten, että heidän on vaikea hahmottaa tulevaa palvelua ennen itse palvelutapahtumaa. Aineettomuus aiheuttaa hankaluuksia myös palvelutapahtumien kysynnän hallitsemiseen. Koska aineetonta palvelua on mahdotonta varastoida pahan päivän varalle, tulee yritysten kiinnittää erityistä huomiota palvelun saatavuustekijöihin. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa korjaamo- tai asiantuntijapalvelun menekkiä on vaikea ennustaa. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että varmistetaan asiantuntijahenkilöstön sekä korjaamohenkilöstön riittävä läsnäolo jatkuvasti, sillä yritys ei voi etukäteen ennustaa palvelun menekkiä. Aineettomuus hankaloittaa myös yrityksen viestintää sekä palvelun markkinointia siten, että sen valitsemista tai hyödyllisyyttä on vaikeampi perustella fyysisen kappaleen puuttuessa. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 18.)

Palvelujen heterogeenisellä eli epäyhtenäisellä piirteellä tarkoitetaan sitä, että kahden eri asiakkaan palvelukokemus saman yrityksen kanssa ei lähes koskaan ole samanlainen. Jokaisella asiakkaalla on erilainen odotus sekä kokemus palvelusta. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 18–19.) Yritysmyyntiin (B2B) kontekstissa heterogeenisyys voi olla myös edellytys. B2B asiakkaat yleensä odottavat palvelun heterogeenisyyttä eli räätälöityä ratkaisua juuri heidän ongelmaansa. (Ylikoski 2001, 25.) B2C- kontekstissa palvelutapahtuman onnistumiseen sen epäyhtenäisestä luonteesta riippumatta voidaan vaikuttaa osaavalla henkilöstöllä sekä yhteisillä pelisäännöillä. Palvelutapahtuman aikaisessa vuorovaikutuksessa onnistuminen on erityisen tärkeää, kun halutaan luoda vahva asiakaskokemus. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 18–19.)

Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudella palvelun piirteenä tarkoitetaan sitä, ettei palveluja voida tuottaa etukäteen ja varastoida. Palvelutapahtuma syntyy sillä hetkellä, kun asiakas ilmaisee tarpeensa saada kyseistä palvelua. Tästä johtuen myös asiakas osallistuu palveluprosessiin sekä palvelun tuottamiseen. Asiakas tuo ilmi tarpeitataan sekä kriteereitään palvelulle, yleensä palveluprosessin- tai tapahtuman alussa. Tämän johdolla yritys ainakin ideaalimaailmassa pyrkii ja onnistuu räätälöimään palvelun asiakkaan tarpeen tyydyttäväksi. Kuluttajakaupan esimerkki tällaisesta tapahtumasta voisi olla asiakkaan käynti pitseriassa. Asiakas ilmaisee haluamansa täytteet ravintolalle ja näin osallistuu palvelun tuottamiseen. Tuotanto ja kulutus tapahtuvat tässä esimerkissä saman palvelutapahtuman sisällä. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 19.)

Palvelun ainutkertaisuudella tarkoitetaan sitä, että niitä voitaisiin ainakin teoriassa luokitella kertakäyttötavaraksi. Yritys ei voi varastoida palvelua etukäteen ja kaivaa sitä esille hyllystä kysynnän ilmenemisen aikana. Yritykset eivät myöskään voi varastoida ylimääräisiä tai käyttämättä jääneitä palveluita myöhempää käyttöä varten. Palvelu katoaa kuluttamisen jälkeen, eikä sitä yleensä voi palauttaa käytön jälkeen. Koska aineetonta palvelua on mahdotonta ainakin teoriassa palauttaa, tulisi yrityksillä olla jonkinlainen keino kompensoida huonoksi koettu palvelu asiakkaalle. Fyysisen tuotteen asiakas voi palauttaa, ja saada uuden tai korjatun version tilalle. Palveluissa tämä ei ole mahdollista, mutta asiakkaalle voidaan korvata aiheutuneita kuluja tai toteuttaa palvelu kokonaan uudestaan. Jos palataan ylempänä mainittuun pitserian palvelutapahtuman esimerkkiin, voidaan asiakkaalle esimerkiksi luvata pitsan toimitus kotiovelle tietyn ajan kuluessa. Mikäli toimitus viivästyy, asiakas saa kompensaation hyödykkeen hinnasta. Yrityksellä tulee olla selkeät toimintavat tällaisten

tilanteiden varalle, jotta huonoksi koettu palvelu voidaan kääntää positiivisemmaksi. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 19.)

2.2 Palvelujen luokitteluita

Aikaisemmissa kappaleissa keskityin kuvaamaan palvelun määrittelyä sekä niiden yhteiseksi koettuja piirteitä. Palvelujen markkinointia suunniteltaessa tulisi markkinoijan olla perillä palvelujen luokittelusta. Luokittelun avulla saadaan käsitys erilaisista palveluorganisaatioista sekä niiden arvotunnosta myös asiakkaiden näkökulmasta. (Ylikoski 2001, 26–27.)

Ensimmäinen luokittelu mitä palvelulle voidaan tehdä, on jakaa ne B2B- ja B2C kontekstiin. Karkea ensimmäinen jako voidaan siis tehdä kuluttajille suunnatun palvelun sekä yrityspalveluiden välille. Kuluttajat ja organisaatiot eli yritykset eroavat ostajina, joskin löytyy monia palveluyrityksiä jotka tarjoavat palveluitaan kummallekin sektorille. Yleisesti ottaen organisaatiot ostavat erilaisia palveluja kuluttaja-asiakkaisiin nähden. Organisaatiot ostavat esimerkiksi laitteiden huoltopalveluita, asiantuntijapalveluita, vartiointipalveluita yms. Asiantuntijapalvelulla tarkoitetaan palvelua, jonka tuottamiseen osallistuu korkean koulutuksen ja tietämyksen aiheesta omaavat henkilöt. Asiantuntijapalveluiden yksi osa-alue on myös ongelmanratkaisu ja siihen liittyvä neuvonta. Toimeksiantajayritys tarjoaa palveluna ajopiirtureiden huoltoa, korjausta, koulutuksia sekä asiantuntijapalveluja. (Ylikoski 2001, 27.)

Toinen luokittelu jota palvelulle voidaan tehdä, on tarkastella tuotetun palvelun kohdetta. Kohdistetaanko palvelu ihmiseen tai ihmisiin, vai onko palvelun kohteena fyysinen tuote. Palvelutapahtuman luonne yleisimmin havainnollistetaan käyttämällä yllämainittuja vastakkainasetteluja (tuotteen fyysisyys vs aineettomuus ja ihminen kohteena vs tavara kohteena). (Ylikoski 2001, 28.)

		Palvelun kohde	
		Ihminen	Esine/asia
Palvelun luonne	Konkreettinen toiminta	Ihmisen keho <ul style="list-style-type: none"> - Terveystieteiden huolto - Liikennepalvelut - Ravintola - Hiustenleikkaus 	Tavara tms. <ul style="list-style-type: none"> - Posti - Pesula - Eläinlääkäri - Korjauspalvelut
	Aineeton toiminta	Ihmisen mieli <ul style="list-style-type: none"> - Koulutus - Informaatiopalvelut - Teatteri, museo 	Aineeton kohde <ul style="list-style-type: none"> - Pankkipalvelut - Vakuutukset - Asianajajan palvelut

KUVIO 2. Palvelutapahtuman luonteen havainnollistaminen (mukaillen Ylikoski 2001, 28.)

Kuviossa 2 huomataan, että palvelut jotka jaotellaan samojen lohkojen sisään, ovat hyvin samankaltaisia. Kuvaan kuuluvia luokitteluja voidaan vieläkin tarkemmin havainnollistaa. (Ylikoski 2001, 29.) Palvelusektorilla on väitelyt iät ja ajat palveluiden määrittelyistä sekä luokitteluista, eikä niille ole mitään oikeata tai väärää vastausta. Tunnetuimman palvelujen luokittelumallin loi kuitenkin Christopher H. Lovelock vuonna 1983. (Wilson, Zeithaml, Bitner ja Gremler 2016, 5-6.)

Lovelockin määrittelemiin kategorioihin kuuluu siis:

- Ihmiset palvelujen kohteena
- Palvelut kohdistettuna fyysiseen tuotteeseen
- Palvelut kohdistettuna ihmisten mieleen
- Palvelut kohdistettuna ihmisten aineettomaan omaisuuteen

Ihmiset palvelujen kohteena

Tässä kategoriassa yleensä asiakkaan tulee olla läsnä palvelutapahtuman aikana. Myös aikaisemmissa kappaleissa mainittu asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin tapahtuu tässä kategoriassa. Asiakkaan ei välttämättä tarvitse olla läsnä yrityksen toimitiloissa, vaan tietyillä toimialoilla yritykset voivat tuoda palvelun asiakkaan valitsemiin tiloihin tai kotiin. Tässä kategoriassa siis suurin merkitys on asiakkaalla, joka on läsnä ja osallistuu aktiivisesti palvelutapahtumaan. Esimerkkinä tällaisesta palvelutapahtumasta voidaan pitää kuvassa 2 mainittua hiusten leikkuuta. Kampaaja voi leikata hiukset yrityksen toimitiloissa tai asiakkaan luona, mutta asiakkaan on oltava läsnä koko ajan. Asiakas myös osallistuu palveluprosessiin tuomalla ilmi omat vaatimuksensa palvelulle, eli esimerkin mukaisesti millä tavalla hän haluaa hiuksensa leikattavan. (Wilson ym. 2016, 6.)

Palvelut kohdistettuna fyysiseen tuotteeseen

Tässä kategoriassa asiakkaan läsnäolon tärkeys ei korostu yhtä paljon kuin ylemmässä kappaleessa. Asiakkaan tulee olla yleensä tämän tyyppisessä palvelussa läsnä vain palvelun alku- ja loppuvaiheissa. Toimeksiantajayrityksen toiminta asettuu tähän kategoriaan. Toimeksiantajayritys tarjoaa ajopiirtureiden huoltoa sekä korjaamopalveluita, joissa yleensä asiakas on läsnä tai vuorovaikutuksessa yrityksen henkilöstön kanssa palvelutapahtuman alku- ja loppuvaiheissa. Yritys myös kohdistaa ydintuotteisiin ydinpalvelun lisäksi myös tukipalveluita, kuten koulutuksia ja asiantuntijapalveluita. Tämän tyyllisessä palvelutapahtumassa ei yleensä tärkeintä ole toimitilojen viehättävyys tai sijainti, vaan keskitytään yleensä operatiiviseen ongelmaan. Yrityksen tulee kuitenkin ymmärtää alku- ja loppuvaiheen vuorovaikutuksen onnistumisen tärkeys, sillä asiakaskokemus rakentuu sen varaan. (Wilson ym. 2016, 6-7.)

Palvelut kohdistettuna ihmisten mieleen

Kategoriaan kuuluu yleisimmin koulutukset, asiantuntijapalvelut sekä informaatiopalvelut. Kuluttajilla on mahdollisuus yleensä olla läsnä koulutuksissa, asiantuntijapalveluissa tai vastaavissa, mutta nykyteknologia on mahdollistanut palvelun kuluttamisen eri aikaan kuin sen tuottamisen. Tämän kategorian palvelutapahtumiin ei päde aikaisemmassa luvussa mainittu samanaikaisuuden erityispiirre. Eri-tyispiirteen mukaisesti palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuu samaan aikaan, mutta teknologia on mahdollistanut tämän kategorian palveluiden kulutuksen myös jälkikäteen. Esimerkkinä tästä voidaan pitää webinaari-tyyppisiä koulutuksia, jotka voidaan kuluttaa itse palvelun tuottamisen jälkeen tai vaihtoehtoisesti katsoa Internetin välityksellä. (Wilson ym. 2016, 6-7.)

Toimeksiantajayritys tarjoaa korjaamoille lupakoulutuksia. Lupakoulutukseen kuuluu B- ja DB lupien koulutukset, joista asiakas saa virallisen todistuksen. Koulutukset kestävät päivän per yksi lupa, eli kummankin koulutuksen läpikäymiseen menee kaksi päivää. Toimeksiantajan antamalla virallisella todistuksella asiakas voi hakea Trafilta B- ja DB-luvat. Trafi tarkastaa ennen lupien myöntämistä että asiakkaan toimitilat, laitteet sekä lupakoulutukset ovat kunnossa. Toimeksiantajayritys tarjoaa osana palvelutarjoomaa kaiken, mitä näiden lupien saamiseen vaaditaan. (Tuovinen, 2017-07-20.)

Palvelut kohdistettuna ihmisten aineettomaan omaisuuteen

Tämän kategorian alle yleensä sijoittuvat pankki- ja vakuutuspalvelut. Asiakkaan tietojen ja aineettomien tuotteiden, kuten vakuutusten, prosessointi voidaan toteuttaa olematta ollenkaan tai hyvin vähäisen asiakasvuorovaikutuksen avulla. Tämän kategorian palvelutarjoomilla on yleisesti kaikkein vaikeinta erottua tai kilpailla, sillä yleensä aineettomat palvelut ovat täysin näkymättömiä asiakkaille. (Wilson ym. 2016, 7.)

2.3 Palvelun laatu

Palvelun laatua on haasteellista määritellä tarkasti, johtuen palvelun monimutkaisesta luonteesta sekä uniikkiudesta. Palvelun laatu voidaan määritellä karkeasti odotusten ja kokemusten väliseksi suhteeksi. Asiakkailta on palvelua kohtaan odotus, joka ylittyessään saa aikaan positiivisen palvelukokemuksen ja laadukkaan mielikuvan. Korkeat odotukset ja huonot kokemukset saavat palvelun laadukkuuden pieneksi, kun taas matalat odotukset ja hyvät kokemukset nostavat asiakkaan kokemaa laatua positiivisesti. (Tirkkonen 2014-04-29.)

Kuten ylempänä työssäni olen kuvannut, palvelut voivat olla luonteeltaan äärettömän monimutkaisia. Perusedellytys palvelujen markkinoinnissa on ymmärtää mistä asiakkaan kokema laatu muodostuu, jotta laatua voitaisiin johtaa. Myös tärkeää on ymmärtää, kuinka asiakkaat arvioivat palvelua sekä sen osa-alueita. Koska palvelut ovat monimutkaisia prosesseja, voi niiden johtaminenkin olla haastavaa ellei mahdotonta, mikäli yleiskäsitys asiakkaan tavasta kokea laatu uupuu. Palvelun laatua on tästä syystä järkevintä hahmotella erilaisten mallien ja mittareiden avulla. Grönroos on luonut 80-

luvun loppupuolella *koetun palvelun laadun* käsitteen sekä mallin tälle koetulle laadulle. Mallin mukaan pyrkiessä hahmottamaan asiakkaan lopullista toiminnallista palvelukokemusta, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää asiakkaiden odotusten ja kokemusten välinen suhde. Grönroosin mukaan odotusten ja kokemusten välinen vertailu luo yleisimmin käytössä olevan tutkimusperustan, jolla mitataan asiakastyytyväisyyttä. *Koetun palvelun laadun malli* auttaa johtajia sekä markkinoijia ymmärtämään miten asiakkaat arvostelevat tai kokevat palvelun ominaisuuksia. (Grönroos 2009, 98–99.)

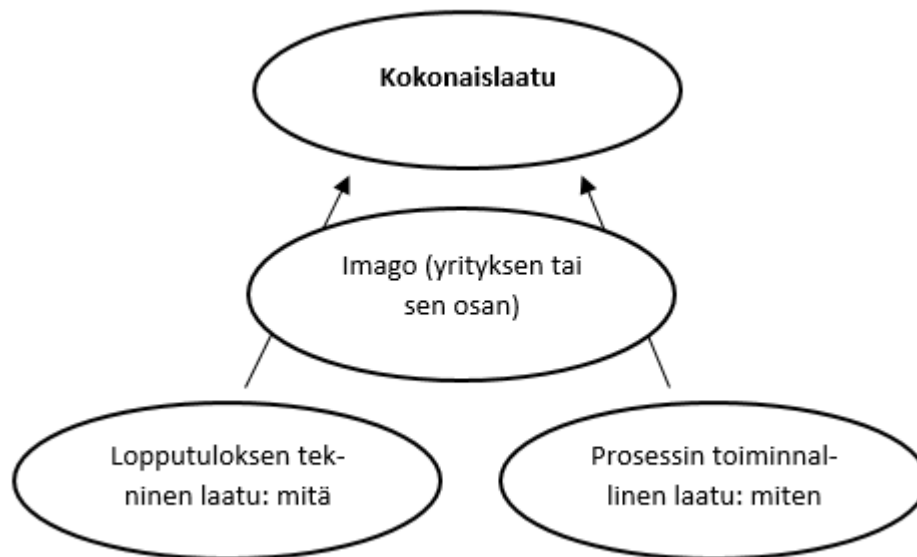
Ylempänä mainittujen mallien ja mittareiden käyttö tähtää onnistuneisiin laatuhankeisiin sekä kehittötoimintaan. Mikäli laatua tai sen muodostavia tekijöitä ei ymmärretä asiakkaan näkökulmasta, ovat laatuhankeet yhdentekeviä. Onnistunut kehitystyö yrityksen palvelujen johtamisessa vaatii ymmärryksen, jotta voidaan kehittää oikeita asioita. Näin vältetään tuhlaamista rahaa ja resursseja. (Grönroos 2009, 100.)

2.3.1 Laadun perusololluvuudet

Palvelun laatu voidaan yksinkertaistettuna jakaa kahteen eri ololluvuuteen. Näitä ololluvuuksia ovat *toiminnallinen* sekä *tekninen* ololluvuus. Toiminnallisen ololluvuuden toinen nimitys on *prosessiololluvuus*, ja teknisen ololluvuuden *lopputulololluvuus*. Nämä kaksi vastinparia vastaavat kysymykseen ”mitä ja miten?”. (Grönroos 2009, 101.)

Kumpikin ololluvuus vaikuttaa yleisesti asiakkaan kokemaan kokonaisuuslaatuun. Monesti yritykset luulevat pelkän teknisen laadun, eli kuinka laadukkaana asiakas pitää palveluratkaisua, muodostavan kokonaislaadun. Tämä on kuitenkin vain yksi osa kokonaislaatua, sillä toiminnallinen laatu käsittää asiakkaan kokeman tyytyväisyyden siihen, kuinka tämä ratkaisu on hänelle toimitettu. Asiakkaiden on yleisesti helpompi muodostaa kokemansa laatuksitys subjektiivisesti tuotteen teknisen laadun pohjalta, sillä kyseessä on tekninen ratkaisu ongelmaan. Toiminnallisen laadun käsitys on monimutkaisempi asiakkaan näkökulmasta, ja jokaisen asiakkaan kohdalla esiintyy variaatioita siitä, mitkä asiat vaikuttavat tyytyväisyyteen. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat esimerkiksi palvelun saatavuus, vuorovaikutus yrityksen kanssa, palveluprosessin aikainen olemus sekä käyttäytyminen. Toiminnallinen ololluvuus kuvaa siis palveluprosessia, ei lopputulosta. (Grönroos 2009, 101.)

Kumpaakin laadun ololluvuutta (kuvio 3) voidaan palvelujen lisäksi soveltaa muihinkin yritysten tarjoaman osa-alueisiin. Fyysisellä tuotteella voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan tekniseen laatuun, varsinkin jos yritys on räätälöinyt tuotteen juuri kyseiselle asiakkaalle. Tämänkaltaiset ratkaisut vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun teknistä laatua kohentavana tekijänä. Grönroosin mukaan on olemassa palveluja jotka myös vaikuttavat kumpaankin ololluvuuteen, kuten asiakkaalle tarjottavat koulutukset. Nämä kaksi esiteltyä ololluvuutta eivät yksinään riitä, vaan lisäololluvuuksia käsitellään lisää myöhemmin työssä. (Grönroos 2009, 102.)



KUVIO 3. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (mukaillen Grönroos 2009, 103.)

2.4 Koetun laadun muodostuminen

Ylemmässä osassa luokittelin palvelut toiminnalliseen että tekniseen ulottuvuuteen. Asiakkaan näkemys tai arvio jo kulutetusta palvelusta koostuu kuitenkin useammasta tekijästä, kuin näistä kahdesta perusulottuvuudesta. Koettu kokonaislaatu on useamman tekijän summa, ja nojaa vahvasti asiakkaiden odotusten peilaamiseen heidän kokemukseensa laadusta. Kun puhutaan yrityksistä, joilla vain osa tarjoomasta koostuu palvelusta, voidaan käyttää termiä *kokonaislaatu*. (Grönroos 2009, 105.)

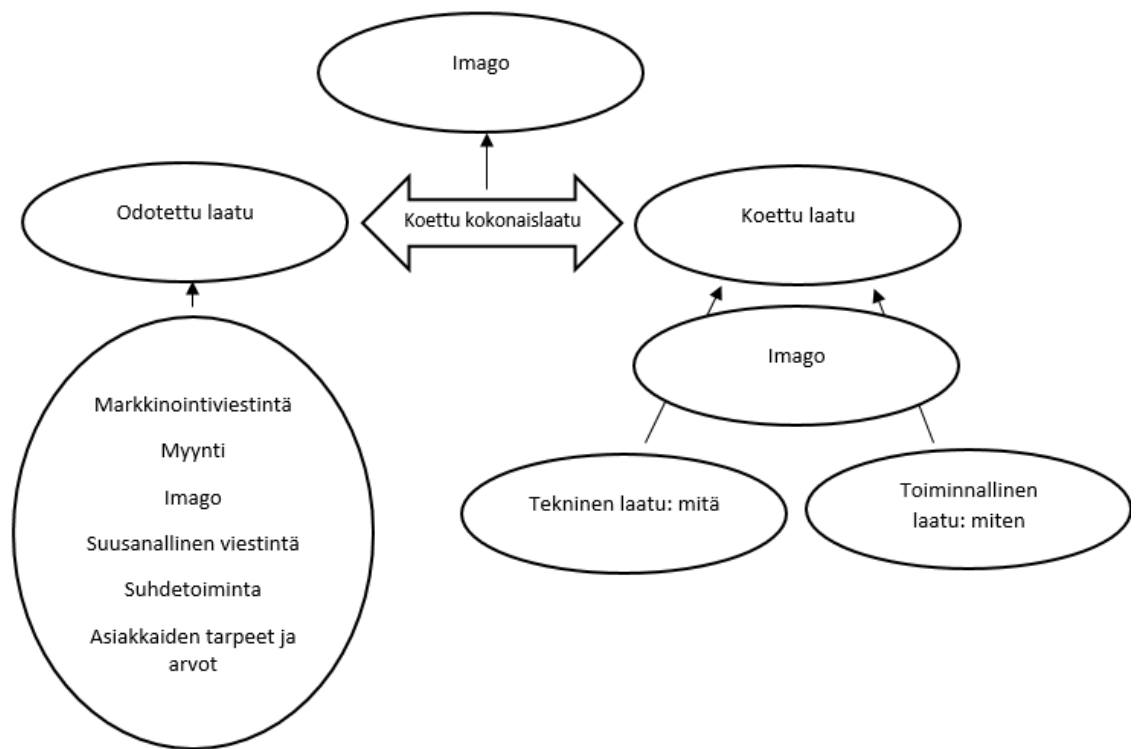
Ennen investointi- tai ostopäätöstä asiakas muodostaa mielessään mielikuvien avulla *odotuksia* yrityksen palvelun laadusta. Odotukset syntyvät ostoprosessin alkuvaiheessa, ja yleisimmin koskevat tulevaa palveluprosessin lopputulosta. Odotukset voivat kohdistua myös palvelun laatuun, hintaan tai muihin tekijöihin. Odotuksien mukaiset osa-alueet ovat hyvin pitkälti yksilöllisiä, mutta tutkimuksen kautta on pystytty hahmottamaan tiettyjä yhtenäisiä piirteitä kaikkien asiakkaiden odotuksissa. (Ylikoski 2001, 119.) Palveluprosessin jälkeen asiakas muodostaa kokemuksensa kokonaislaadusta vertaamalla odotustaan palvelua kohtaan toteutuneeseen palveluun. Mikäli asiakkaan kokemus eroaa positiivisesti hänen odotuksestaan palvelua kohtaan, hän on yleensä positiivisesti yllätynyt. Nämä yllätykset ovat osana muodostamassa asiakastyytyvää sekä asiakasuskollisuutta. Asiakkaan muodostama kokonaiskäsitys laadusta myös vaikuttaa uusintaostojen tilanteessa hänen uusiin odotuksiinsa saatavasta palvelusta. Asiakas odottaa, että palvelu on vähintään samalla tasolla kuin ennen. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 51.)

Yritykset pystyvät hallinnoimaan sekä ajamaan asiakkaiden odotuksia tiettyyn suuntaan markkinollisin menetelmin. Liiallisen laatulupauksen tekemisestä on kuitenkin enemmän haittaa kuin hyötyä, sillä mikäli asiakkaalle luvataan markkinoinnin puolella liikoja, on myös heidän odotuksensa todella korkealla tasolla. Jo itsessään tämän korkean palvelun tason ylläpitäminen voi olla haastavaa, saati

sitten asiakkaiden odotusten ylittäminen kyseisen palvelun avulla. Mikäli asiakkaan odotukset palvelusta pääsevät epärealistisen korkeaksi, voivat he kokea hyvänkin palvelun pettymykseksi. Tärkeintä asiakkaiden odotusten ymmärtämisessä on olla lupaamatta liikoja, ja toimia riittävällä tasolla palvelulupauksen kanssa. (Ylikoski 2001, 120.)

Ideaalimaailmassa yritykset haluavat tuottaa asiakkaiden toiveita vastaavaa palvelua, ja jopa hämmästyttää asiakkaat positiivisilla yllätyksillä palvelun laadussa. Asiakkaiden odotukset kuitenkin ovat yleensä joustavampia riippuen palvelutypistä. Asiakkaalla on yleensä selkeä käsitys ostoprosessin alkuvaiheessa riittävästä laadusta, sekä toivotun laadun tasosta. Näiden kahden tason väliin jäävät tasot käsittävät *hyväksyttävissä olevan tason*. Tämän tason ääripäät ovat laadun minimitaso sekä toivottu taso. Ääripäät voivat olla kauempana toisistaan, eli hyväksyttävä taso voi olla laajempi, laatekijöissä joita asiakkaat eivät koe tärkeimmiksi. Mitä tärkeämpänä asiakas pitää asiaa, sitä pienempi hyväksyttävän palvelun alue on. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 52.) Yritykselle on taloudellisesti järkevintä toimia juuri tällä hyväksyttävän tason alueella. Jos yritys jatkuvasti onnistuu ylittämään asiakkaiden odotukset, tulee kyseisten asiakkaiden odotuksista vaativampia joka kerralla, mikä nostaa kustannuksia. Myös jatkuva riman alitus heikentää asiakasuskollisuutta ja tuo kustannuksia rekламаatioiden muodossa. Yleisenä ohjenuorana esitetään, että yritykset pyrkisivät toimimaan näiden kahden tason välimaastossa. (Ylikoski 2001, 122.)

2.4.1 Odotuksiin vaikuttavat tekijät



KUVIO 4. Koettu kokonaislaatu. (mukaillen Grönroos 2009, 105.)

Kuten kuviossa 4 esitetään, asiakkaiden odotuksien muodostumiseen vaikuttavat markkinalliset tekijät. Myös imagolla on vahva vaikutus asiakkaan etukäteisiin odotuksiin yrityksen palveluista. Koska odotukset ovat keskiössä asiakkaan kokeman laadun muodostumisessa, on yrityksen hyvä tiedostaa mahdollisia tapoja vaikuttaa niihin. Varsinkin uusien asiakkaiden kohdalla yrityksen markkinointiviestinnällä ja suhdetoiminnalla yritykset voivat vaikuttaa odotuksien syntyyn. Keskeistä ajattelutavassa on, ettei luvata liikoja. Mikäli yritys markkinointiviestinnässään lupaa omasta palvelustaan liikoja, voi asiakas myöhemmin kokea palvelun tason pettymykseksi, vaikka itse laatu olisikin hyvällä tasolla. Markkinointia suunniteltaessa odotusten hallinta on elintärkeää laatuhankeissa. On järkevämpää luvata liian vähän, jotta asiakkaan odotuksia voidaan hallitusti ylittää. (Grönroos 2009, 105–106.)

2.5 Palvelun laadun mittaaminen

Ylempänä on käsitelty asioita, joista asiakkaan odotustaso palveluja kohtaan muodostuu. Asiakkaiden kokemuksia on mahdollista myös arvioida erilaisia menetelmiä sekä mittareita hyödyntäen. Perinteisesti asiakkaan kokemuksia mitataan suorittamalla asiakastyytyväisyystutkimuksia. Kirjallisuudessa esitellään kuitenkin metodeja mitata itse palvelun laatua suoraan. Näihin mittareihin kiteytyy myös odotusten ja kokemusten välinen kuilu, josta on aiempaan työssä. Grönroosin mukaan laatua voidaan mitata sekä laadullisin- että määrällisin menetelmin. SERVQUAL- mittari on yleisin määrällinen mittari, kun taas kriittisten tapahtumien menetelmä on yleisin laadullinen mittari. Kuvaan tässä työssä määrällisiä metodeja, sillä tutkimukseni tulee käyttämään sen teoriaa pohjana. (Grönroos 2009, 113–114.)

2.5.1 SERVQUAL- mittari

SERVQUAL on mittari, joka kehitettiin 80-luvun puolivälissä. A. Parasuraman, Valarie Zeithaml sekä Leonard Berry alkoivat kehittää mallia jolla voitaisiin tutkia asiakkaiden kokemaa laatua *hyväksi koetun laadun periaatteen* pohjalta. Tuloksena Parasuraman ja kollegat kehittivät 10 palvelun laadun osatekijää. (Grönroos 2009, 114.) Nämä 10 osatekijää muodostavat pohjan menetelmän käytölle. Tutkimus osoittaa, että asiakkaat muodostavat käsityksen palvelun laadusta näiden kriteerien pohjalta. (Sanjay ja Garima, 2004.)

Palvelun 10 laadun osatekijää olivat fyysiset puitteet, luotettavuus, responsiivisuus, viestintä, uskotavuus, turvallisuus, pätevyys, kohteliaisuus, asiakkaan ymmärrys sekä saavutettavuus. Nämä 10 osatekijää kutistettiin myöhempien tutkimusten jälkeen viiteen tekijään (kuvio 5). (Parasuraman, Zeithaml ja Berry, 1988.)

1. Fyysiset puitteet

- Fyysiset tilat, laitteisto, henkilöstön ulkoinen olemus

2. Luotettavuus

- Kyky tuottaa palvelu sovitusti ja täsmällisesti

3. Reagointialttius

- Halukkuus avustaa asiakasta sekä tarjota nopeaa palvelua

4. Vakuuttavuus

- Henkilöstön kyvykyys saada asiakkaat luottamaan yritykseen ja luoda turvallisuuden tunteita

5. Empatia

- Yrityksen kyky ymmärtää asiakkaiden toiveita sekä toimia heidän tarpeidensa mukaisesti

KUVIO 5. Palvelun laadun 5 osa-aluetta. (Mukaillen Zeithaml ym. 1988.)

Menetelmän käyttö perustuu yllämainittujen osatekijöiden odotusten sekä kokemusten vertailuun. Nämä viisi osatekijää yleensä pitävät sisällään 22 erilaista attribuuttia. Attribuutit muodostavat itse kysymykset osa-alueiden sisällä, ja ovat yleensä asenneväittämien tyyppisiä. Asenneväittämiä pyydetään yleisimmin arvostelemaan 7-portaisella Likertin asteikolla. Asteikon ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” sekä ”täysin eri mieltä”. Yhden osa-alueen sisään yleensä lisätään odotusta sekä kokemusta kuvaavat kysymykset. Odotusten sekä kokemusten välisen poikkeaman, eli kuilun, avulla voidaan yritykselle laskea kokonaistulos. Toinen metodi on käsitellä kuiluja osa-alueiden sisällä, eikä luottaa pelkästään kokonaistulokseen. Mikäli näin tehdään, on yleensä kyseessä *kuiluanalyysi*. Kuilut auttavat ymmärtämään asiakkaiden ja yrityksen välisiä näkemyseroja. (Grönroos 2009, 116.)

SERVQUAL- menetelmän käytössä on myös omat ongelmansa. Johtuen hyvin erilaisista palvelutarjoomista sekä palveluorganisaatioista, voi näiden 5 eri osa-alueen käyttö tuntua vaikealta. On myös mahdollista, ettei yritys pysty hyödyntämään kaikkia näitä osa-alueita. Myöskin menetelmän teorian 22 attribuuttia eivät välttämättä onnistu kuvaamaan palvelun näkökulmia. Grönroosin mukaan menetelmää saa ja tulisi soveltaa, eli lisätä tai poistaa osa-alueita sekä attribuutteja, jotka eivät yrityksen palvelun kuvaukseen sovi. Teoriassa esitetyt osa-alueet ovat lähinnä vain suuntaa antavia, joita voidaan räätälöidä jokaiseen tutkimukseen kuvaamaan paremmin yritysten palveluita. (Grönroos 2009, 116–117.)

Odotusten mittaaminen on fundamentalistinen osa menetelmälle, mutta siitä on ilmennyt paljon kiistaa. Odotuksia kylläkin mitataan yleisellä tasolla lähes aina menetelmän käytössä, mutta variaatioita ilmenee siinä, mitä kohtaan odotuksia kysytään. Alkuperäisen teoriassa pyritään mittaamaan odotuksia ja kokemuksia saman palvelun sisällä. Yritys voi esimerkiksi mitata kokemuksia asiakkailtaan ihanteellisen palvelun odotuksien avulla, ja verrata eroja. (Grönroos 2009, 118.)

Toinen ongelma odotuksien ja kokemusten välisessä vertailussa on odotusten kysymisen ajankohta. Mikäli yritykset tutkimustoiminnassaan kysyvät odotuksia samanaikaisesti kokemusten kanssa, voivat odotukset olla niin sanotusti vinoutuneita. Mikäli asiakkaalta kysytään odotuksia ennen itse kokemusten mittaamiseen perustuvaa tutkimusta, voi käydä niin, ettei asiakas osaa kertoa odotuksiaan etukäteen. On myös mahdollista, että kokemus muuttuu itse palveluprosessin aikana. Odotusten kysymisen ajankohta ja tavat joilla niitä kysytään tuovat haasteita tutkimuksille, sillä odotuksilla on suuri rooli asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun. (Grönroos 2009, 119.)

2.5.2 SERVPERF- mittari

Aikaisemmassa kappaleessa esitettiin odotusten mittaamisen ongelmallisuus SERVQUAL menetelmän käytössä. Tämän ongelman ratkaisuksi on kehitetty SERVPERF – menetelmä, jolla mitataan ainoastaan palvelun jälkeistä kokemusta. Uudempi menetelmä käyttää samoja palvelun laadun ulottuvuuksia kuin SERVQUAL, sekä attribuutit yleensä ovat samanlaisia. Oleellista SERVPERF- menetelmän käytössä on se, ettei odotuksia palvelun laatua kohtaan kysytä. Menetelmässä on tarkoitus laatia attribuuteista joukko, jolla pyritään kuvaamaan palvelua mahdollisimman kattavasti. Tämän jälkeen kysytään asiakkaiden kokemus hyödyntäen samaa Likert-asteikkoa kuin SERVQUAL menetelmässäkin. Menetelmän käytön hyötynä on survey- tutkimuksen pituuden puolittuminen, sillä odotusten mittauksen jäädessä pois myös kysyttävien attribuuttien määrä vähenee. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että pelkkä kokemusten mittaaminen on luotettava tapa selvittää koetun palvelun laatua. (Sanjay ja Garima 2004.)

2.6 Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä

Harva yritys pystyy hyödyntämään suoraan SERVQUAL-menetelmän luetteloa palvelun laadun tekijöistä. Luettelot ovat yleensä vain ohjenuoria tutkijoille tai yritysjohdolle, joita voidaan soveltaa tapauskohtaisesti. Grönroos on määritellyt seitsemän osa-aluetta alkuperäisten lisäksi, joita voidaan myös hyödyntää tutkimuksissa. (Grönroos 2009, 121.)

1. Ammattimaisuus ja taidot

- Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri)

2. Asenteet ja käyttäytyminen

- Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri)

3. Lähestyttävyyden ja joustavuus

- Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvät kriteerit)

4. Luotettavuus

- Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvät kriteerit)

5. Palvelun normalisointi

- Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri)

6. Palvelumaisema

- Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri)

7. Maine ja uskottavuus

- Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri)

KUVIO 6. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (mukaiillen Grönroos 2009, 122.)

Mainitut laadun kriteerit ovat myös ohjeellisia, mutta perustuvat tutkimuksiin sekä yritysmaailman kokemuksiin. Kuviossa esitellyt kriteerit ovat sekoitus teknisen sekä toiminnallisen laadun ulottuvuuksista. *Maine ja uskottavuus* kriteerinä liittyvät selvästi imagoon. (Grönroos 2009, 121–122.)

2.7 Palvelun markkinoinnin kilpailukeinot

Palvelukilpailun logiikalla tarkoitetaan ydintuotteen tai ydinpalvelun muuttamista kokonaisvaltaisemmaksi *palvelutarjoomaksi*. Palvelutarjoomalla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluu yleensä fyysinen tuote jota tuetaan erilaisilla palveluilla. Nykymarkkinoilla pelkkä ydintuote pystyy enää hyvin harvoin tuottamaan tarpeeksi kilpailuetua tai erilaistumista. Ydintuote tulisi integroida palvelutarjoomaan siten, että siihen lisätään sekä maksullisia että ilmaisia palveluita. Pelkkä tuote ei siis enää riitä alati kehittyvässä kilpailutilanteessa, vaan se takaa ainoastaan alustan yrityksen kilpailukyvyille.

Toimeksiantajayrityksen tapauksessa palvelutarjoomaan kuuluvat ydintuote, johon tarjotaan huoltoa, asiantuntijapalvelua ja koulutuksia sekä maksullisena että ilmaisena toimintona. (Bergström 2016.)

Perinteisesti kun markkinoinnin kilpailukeinoja ajatellaan, tulee mieleen 4P- sekä 7P-mallit. Peruskilpailukeinoja kuvaavaan 4P-malliin kuuluvat tuote, jakelu, fyysinen ympäristö sekä markkinointiviestintä. (Bergström 2016.) Tätä mallia hyödynnetään yleensä enemmän fyysisen tuotteen markkinoinnissa. Tähän malliin on lisätty myöhemmin kolme tekijää lisää, eli henkilöstö, fyysiset puitteet sekä prosessit. Nämä ovat enemmän palvelun kilpailuedun tekijöitä. Keskityn tässä kappaleessa kuvaamaan kilpailutekijöitä palvelun kontekstista, vaikka 7P-mallia voitaisiinkin hyödyntää toimeksiantajayrityksen markkinoinnin kuvaamisessa. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 100.)

2.7.1 Henkilöstö

Kun yritys pyrkii luomaan kilpailuetua henkilöstön avulla, tarkoitetaan henkilöstön johtamista tavalla, joka mahdollistaa hyvän palvelun laadun tuottamisen. Onnistunut palvelutyö vaatii henkilöstöltä ymmärrystä yrityksen strategiasta, prosesseista sekä yleisistä toimintaperiaatteista. Myyjien sekä asiakaspalvelijoiden tavoite on löytää ratkaisu asiakkaiden ongelmiin tai hoitaa poikkeustilanteet onnistuneesti, johon he tarvitsevat oman alan tuntemusta sekä ammattitaitoa. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 123) Ammattitaitoisuus, sen lisääminen sekä ylläpito ovat keskeisiä asioita toimeksiantajayrityksen tapauksessa, jossa palvelutarjoomaan kuuluu myös asiantuntijapalveluita. (Tuovinen 2017-03-20.)

Koulutus ja ammatillinen osaaminen

Ammattillisella osaamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, jolla työntekijä selviää työtehtävistään ja onnistuu kehittämään itseään työn lomassa. Ammattillisen osaamisen perusteet työntekijät saavat ammatillisissa koulutuksissaan, mutta todellinen oppiminen ja omien kompetenssien rakentaminen alkavat vasta työelämässä. Toisen asteen tutkinnosta tai korkeakoulututkinnosta tulleita taitoja täydennetään työelämässä ja vastuu niiden kehittämiseksi on yrityksen johdolla tai asianmukaisella henkilöstöosastolla. Ammattillisen osaamisen käsite vaihtelee eri aloilla, johtuen erilaisista työnkuvista. Ammatillista osaamista terminä voidaan kuvata karkeasti seuraavasti ryhmiteltynä (kuvio 7). (Lämsä ja Uusitalo 2009, 161.)

1. Ydinosaaminen

- Ammatti- ja tehtäväsidonnaiset tiedot ja taidot

2. Välineosaaminen

- Tietojen ja taitojen soveltaminen

3. Osaaminen toimintaympäristössä

- Toimialan tuntemus ja yrityskohtainen osaaminen

4. Työminän kehittämisen osaaminen

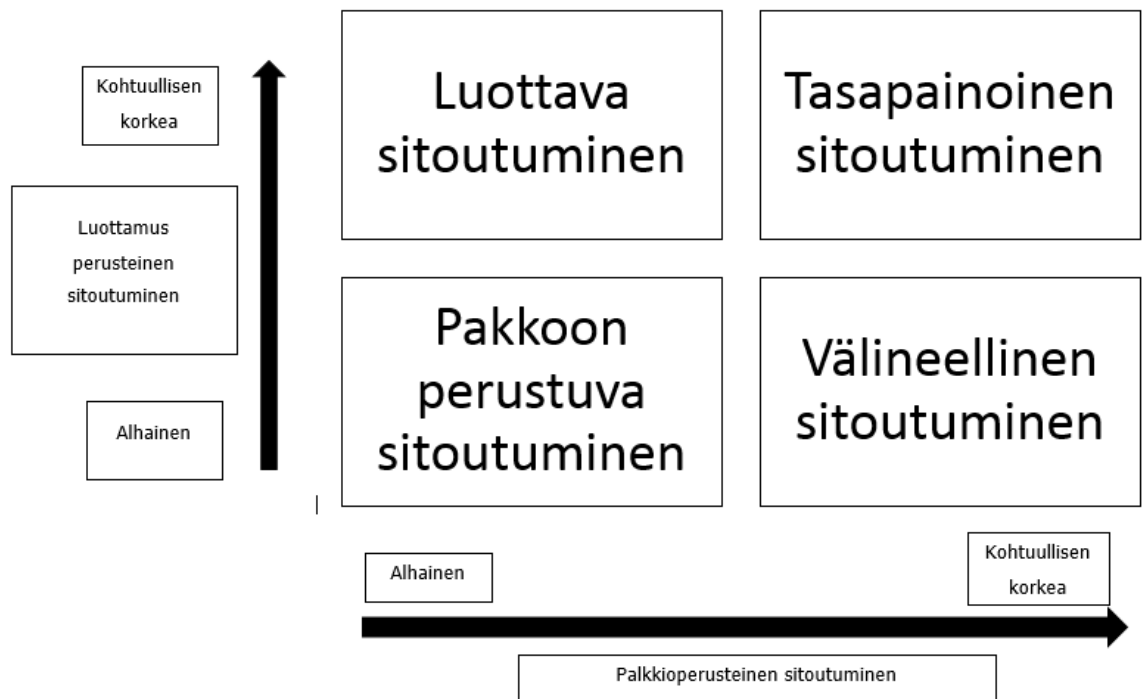
- Arvot, asenteet, muutosvalmius ja yhteistyökyky

KUVIO 7. Ammatillisen osaamisen kokonaisuus (mukaillen Lämsä ja Uusitalo 2009, 162.)

Toimeksiantajayrityksen tapauksessa henkilöstö itse huolehtii koulutuksensa ylläpitämisestä. Tämä mahdollistetaan yrityksen puolelta tarjoamalla mahdollisuuden käydä koulutuksissa jotka itse työntekijä kokee tärkeäksi. Työntekijä voi siis valita koulutukset joiden hän kokee tukevan hänen omaa ammatillista kehitystään. Henkilöstön kehittyminen on hyvin oma-alotteista, mutta yritys mahdollistaa koulutukset kustantamalla ne. Yrityksen johto myös huolehtii, että kaikilla henkilöstön jäsenillä ovat pakolliset koulutukset suoritettuna. Pakollisista koulutuksista esimerkkinä voidaan pitää hätäensiapukorttia. (Tuovinen 2017-03-20.)

Sitouttaminen

Sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa henkilöstön ja työn välistä yhteyttä. Sitoutunut työntekijä kokee saavansa työpaikallaan vastuuta sekä saapuu päivittäin mielellään töihin. Sitouttaminen vaikuttaa työntekijän tahtotilaan psykologisesti, mutta ei vielä riitä laadukkaan palvelun tuottamiseen. Sitouttaminen on yrityksen johdon tai esimiesten tapa lisätä työntijöidensä motivaatiota sekä velvollisuuden tunnetta työtään kohtaan. Sitouttamiseen liittyy kaksi ulottuvuutta, luottamusperusteinen sitoutuminen sekä palkkioperusteinen sitoutuminen. Luottamusperusteiseen ulottuvuuteen liittyy keskeisesti psykologisia aineksia, kun taas palkkioperusteiseen liittyy konkreettisten hyötyjen tuottama sitoutuminen. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 155–158.)



KUVIO 8. Sitoutumisen luonne (mukaillen Lämsä ja Uusitalo 2009, 157.)

Pakkoon perustuvalla sitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijällä ei ole tunne- tai hyötysidettä yritykseen ja on herkkä vaihtamaan työnantajaa. Tällaisella työntekijällä harvoin on motivaatiota tai halua sitoutua yrityksen tavoitteisiin, ja palvelutyön laatu saattaa kärsiä. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 157.)

Luottamusperusteisella sitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen työntekijä on tunne- tai moraalisisella tasolla kytkeytynyt yritykseen tai työhönsä. Moraalisesti sitoutunut työntekijä kokee olevansa velvollinen parantamaan omaa työtään sekä edistää kaikin mahdollisin tavoin yrityksen menestystä. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä arvostaa ja kokee työnsä merkitykselliseksi, joka lisää motivaatiota, tarmokkuutta sekä oletettavasti työntekijän tehokkuutta. Luottamusperusteista sitoutumista vahvistetaan ja ylläpidetään yrityksen johdon tai esimiesten toimesta. Keskeistä esimiehen luomaan tunneperäiseen sitoutumiseen on työntekijöitä arvostava johtamismalli, jossa jokaisella työntekijällä on oma tärkeä roolinsa palveluprosessissa. Lämsä ja Uusitalo toteavat kirjassaan kehityskeskustelun olevan yksi tärkeimmistä työkaluista tunneperäisen sitoutumisen synnyttämisessä. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 157–158.)

Palkkioperusteiselle sitoutumiselle olennaista on, että työntekijä sitoutuu työnantajaansa vain tarjottujen etujen vuoksi. Näitä etuja voidaan kategorioida aineellisiin etuihin, sosiaalisiin etuihin sekä psykologisiin etuihin. Aineellisiin etuihin voivat kuulua esimerkiksi kannustepalkkiot tai muut työsuhteet. Sosiaalisiin etuihin kuuluvat esimerkiksi hyvä työyhteisö tai ilmapiiri. Psykologisiin etuihin palkkioperusteisessa ulottuvuudessa voidaan laskea työntekijän tuntemukset mahdollisesta urakehityksestä tai itsensä toteuttamisesta työpaikallaan. Työntekijä, joka on sitoutunut vain aineellisten hyötyjen tai etujen ansiosta, yleensä vertailee saamiaan etuuksia kilpailevien työnantajien vastaaviin.

Tällainen työntekijä myös saattaa keskittyä vain oman etunsa ajamiseen yrityksen asettamien tavoitteiden kustannuksella. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 157.)

Toimeksiantajayrityksen tapauksessa palkkioperusteiset sitouttamiskeinot ovat palkitsemisjärjestelmä, jossa bonusta kerrytetään innovatiivisilla kehitysideoilla. Sitouttaminen on ollut yrityksessä pohdinnan alla, ja osa bonuksista tullaan siirtämään eläkerahastotileille sekä erilaisiin vakuutusbonuksiin, jotta henkilöstöä voitaisiin sitouttaa paremmin. (Tuovinen 2017-07-20.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen henkilöstönäkökulmasta

Toimeksiantajayritys ei tällä hetkellä seuraa henkilöstön jäseniä yksittäisesti rahallisesti tai tuotetun laatukokemuksen mukaisesti. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että henkilökunnan työntekijäkohtaisen asiakaskokemuksen luonnin onnistumisen selvittäminen kuuluu olennaisena osana asiakaskokemuksen mittaamiseen. Mikäli yhden työntekijän tuottamaa asiakaskokemusta seurataan, voidaan se helposti liittää esimerkiksi yrityksen jakamiin bonuksiin. Bonuksia voidaan myös jakaa perustuen tuotettuun asiakaskokemukseen koko henkilöstölle, mikäli asiakaskokemuksen mittaaminen tapahtuu koko henkilöstön tasolla. (Tuovinen 2017-07-20.)

Asiakaskokemusta on myös siis mahdollista mitata henkilötasolla. Perinteisesti yritykset seuraavat myyntihenkilöstön työntekijäkohtaisia lukuja, kuten myyntimääriä, mutta asiakaskokemus (luku 3) tuo uutta näkökulmaa mittaamiselle. Hyvin harva kotimainen yritys seuraa henkilöstönsä laadullista suoriutumista, vaan keskittyy tuottavuuden mittaamiseen henkilötasolla. Kun yritys on vienyt asiakaskokemuksen johtamisen osaksi strategiaansa, on luonnollista mitata myös asiakaskokemuksen toteutumista henkilöstötasolla. Asiakaskokemuksen työntekijäkohtainen seuraaminen korostuu tilanteissa, joissa yrityksen asiakasvaihtuvuus on korkealla tasolla. Korkea vaihtuvuus asiakkaiden keskuudessa johtuu yleisimmin henkilöstön puutteellisesta ymmärryksestä liittyen asiakkaiden tarpeisiin. (Löytänä ja Korteso 2011.)

Työntekijän tuottamaa asiakaskokemusta on mahdollista konkreettisesti mitata jatkuvalla palautekyselyllä kontaktipinnoissa. Tällä tarkoitetaan palautteen keräämistä kaikissa niissä kontakteissa, joissa työntekijä on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Jatkuvan palautekyselyn käytön edelläkävijöitä ovat kotimaassa selkeästi teleoperaattorit, joiden myyntipisteistä lähes kaikista löytyy ulosmenon yhteydestä palautepiste, jossa kannustetaan antamaan myyjäkohtainen arvosana palvelun laadusta. Keskeistä myyjäkohtaisen asiakaskokemuksen mittauksessa on asiakkaan kannustaminen palautteenantoon, sekä tehdä se asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. (Löytänä ja Korteso 2011.)

Palkitseminen

Mikäli henkilöstön tuottamaa asiakaskokemusta mitataan, on luonnollista myös palkita heitä yhteisönä tai yksilöinä, riippuen mittaustavasta. Tavallisimmin tämänkaltaisella palkitsemisella tarkoitetaan kannustepalkkion tyyppisiä suoritusperusteisia bonuksia. Kannustepalkkiot vaikuttavat henkilöstön tuottamiin asiakaskokemuksiin sekä sitoutumiseen kohottavasti. Kotimaiset yritykset Löytämän ja Kortesuon mukaan hyvin harvoin palkitsevat työntekijöitään, ottaen huomioon asiakaskokemuksen mittaamisen skaalan. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Palkitsemisen ei tarvitse liittyä rahalliseen palkkioon, vaan henkilöstölle voidaan tarjota yhteisiä kokemuksia tai muita aineettomia palkintoja. Rahalliset bonukset ja kannustepalkkiot toki toimivat myös, mutta ne ruokkivat enemmän palkkioperusteista sitoutumista henkilöstön mielissä, mikä ei ole kestävää toimintaa. Kuten tämän työnkin keskeinen käsite, kokemus, on hyvä tapa palkita työntekijöitään onnistuneesta asiakaskokemuksen ja laadun luonnista. Kokemukset palkitsemismuotona myös toimivat paremmin jaettuna koko työyhteisölle. Yhdessä koettu palkkiokokemus sitouttaa henkilöstöä ja luo yhtenäisyyden tunnetta. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

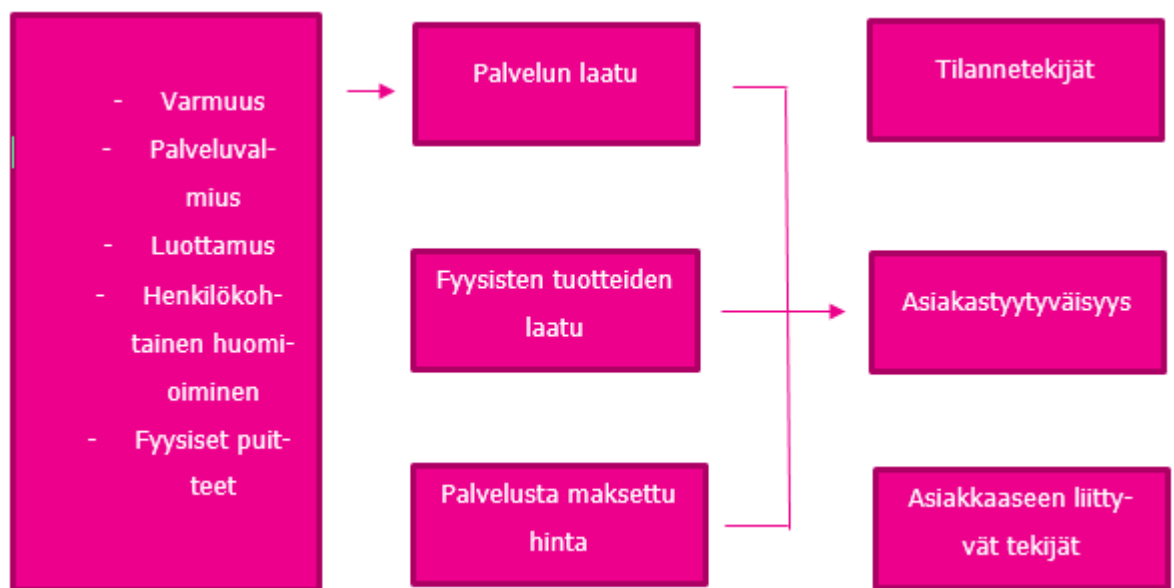
Toimeksiantajayrityksellä on ollut käytössä palkitsemisjärjestelmä, jossa henkilöstöä palkitaan rahallisesti positiivisesta yrityksen tuloksesta. Tämä käytäntö on muuttunut kehitysehdotusperusteiseksi, jossa yrityksen henkilöstöä voidaan palkita rahallisesti innovatiivisista kehitysideoista. Yrityksen johto päättää kehitysideoiden painoarvot, ja jakaa rahalliset bonukset sen mukaisesti. Tämän lisäksi yritys jakaa vuoden lopussa kaikille bonusta, joka on riippuvainen siitä, kuinka paljon kehitysideoita on yhteensä tullut. Yritys kannustaa henkilöstöä innovoimaan ja tuomaan kehittämisideat julki tällä tavoin. (Tuovinen 2017-07-19.)

2.7.2 Prosessit

Prosesseihin liittyy yleensä markkinoinnissa vastakkainasettelu asiakaspalvelun sekä taustaprosessien välille. Asiakaspalvelutilanteissa yleisesti asiakas on joko fyysisesti läsnä tai jonkin viestimen välityksellä. Taustaprosesseilla tarkoitetaan palvelutapahtumia, jotka tapahtuvat yleensä asiakkaan niistä tietämättä. Riippuen siitä, kumpia tapahtumia yrityksellä on enemmän, tulisi prosesseja ohjata tukemaan sitä suuntausta. Esimerkkinä yritykset, joissa asiakkaat ovat enemmän henkilökohtaisessa kontaktissa asiakaspalvelutilanteissa, tulisi yrityksen keskittyä hiomaan fyysisiin puitteisiin liittyviä asioita. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 126.)

2.8 Palvelun laadun vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Asiakkaan kokema *kokonaislaatu* muodostaa yhden osatekijän asiakastyytyväisyydestä. Yhtä ainoata ja oikeata näkemystä siitä, miten laatu ja tyytyväisyys yhdistyvät, ei ole määriteltä. On kuitenkin selkeää, että koettu laatu liittyy vahvasti asiakastyytyväisyyteen olennaisena osana. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 62.)



KUVIO 9. Asiakkaan kokeman laadun ja tyytyväisyyden muodostuminen (mukaillen Lämsä ja Uusitalo 2009, 62.)

3 ASIAKASKOKEMUS

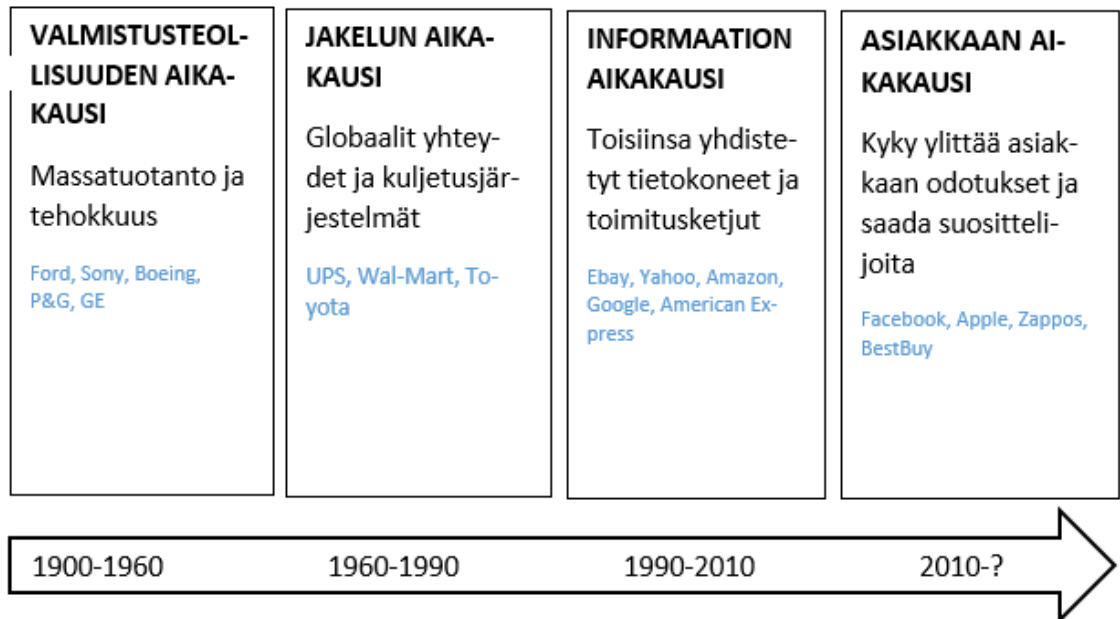
Asiakaskokemukselle on mahdotonta keksiä yhtä, jokaiseen tilanteeseen soveltuvaa määritelmää. Positiivinen asiakaskokemus on se tekijä, joka saa asiakkaan palaamaan takaisin ja pysymään uskollisena palveluntarjoajan tai yrityksen kanssa. Asiakas tulee takaisin, vaikka tarjolla olisi palvelutarjoomaltaan lähes identtisiä vaihtoehtoja. Asiakaskokemus koetaan subjektiivisesti, ja linkittyy vahvasti asiakasuskollisuuteen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ovat yhtenäisiä palvelukokemuksen kanssa. Kyseessä on myös odotuksien ja kokemusten välinen suhde. (Fonsell, 2016-04-12.)

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan niitä konkreettisia toimia, joilla asiakaslähtöisyyttä toteutetaan. Asiakaskokemus on yhtenäinen summa niistä kokemuksista mitä asiakkaalle on kertynyt asiakassuhteen aikana yrityksen kanssa. Asiakas muodostaa kokemuksensa hyvin epärationaalisen ajattelun pohjalta, joten psykologisilla tekijöillä on myös vaikutus asiakaskokemukseen. Monella kotimaisella yrityksellä asiakaslähtöisyys on jäänyt vielä sanahelinän tasolle, ja on keskitytty kaikkeen muuhun paitsi asiakkaaseen, eli ainoaan tulonlähteeseen. Asiakaskokemuksella ja sen johtamisella voidaan yrityksen toimintavat muuntaa aidosti asiakaslähtöisiksi, lisätä asiakkaan kokemaa arvoa sekä kasvattaa liiketoimintaa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 6.)

Toimeksiantajayritys on ottanut asiakaskokemuksen johtamisen osaksi strategiaansa, joka näkyy selkeimmin yrityksen tavassa hoitaa poikkeustilanteet asiakaslähtöisesti. Yritys on myös aidosti asiakaslähtöinen, sillä tuote- ja palvelutarjoomassa on asiakaslähtöisyyden elementit mukana. (Haastattelu, Tuovinen 2017-07-20.)

Termi asiakaskokemus eli *customer experience* on vielä kotimaan liiketoiminnassa uudehko eikä sille ole vielä ilmestynyt paljoa määrittelyä kotimaan kielellä. Termi yleistyi 2000-luvulla Yhdysvalloissa ja sitä on käytetty myös Euroopassa, mutta se on viimein rantautunut myös kotimaisen markkinoinnin termistöön. (Löytänä ja Kortesus 2011, 7.)

Asiakaskokemuksen onnistunut johtaminen vaatii yrityksiltä hyvin usein strategista suunnan muutosta, jotta toiminnasta saadaan aidosti asiakaskeskeinen. Erään teorian mukaan elämme asiakkaan aikakaudella, johon siirtymisen aikana asiakkaiden käyttäytyminen ja tarpeet ovat kokeneet suuria mullistuksia. Jotta voitaisiin ymmärtää, miten nykypäivän asiakkaille tuotetaan arvoa tai onnistuneita kokemuksia strategisen toiminnan avulla, voidaan ensiksi tarkastella miten asiakkaat ovat muuttaneet viimeisien vuosien varrella. Yhdysvaltalainen Forrester-yhtiö on kehittänyt tähän mallin, joka pyrkii hahmottamaan viimeisen vuosisadan kilpailukeinojen muutoksia. Tätä kutsutaan *Age of Customer*-malliksi (kuvio 10). (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 14–15.)



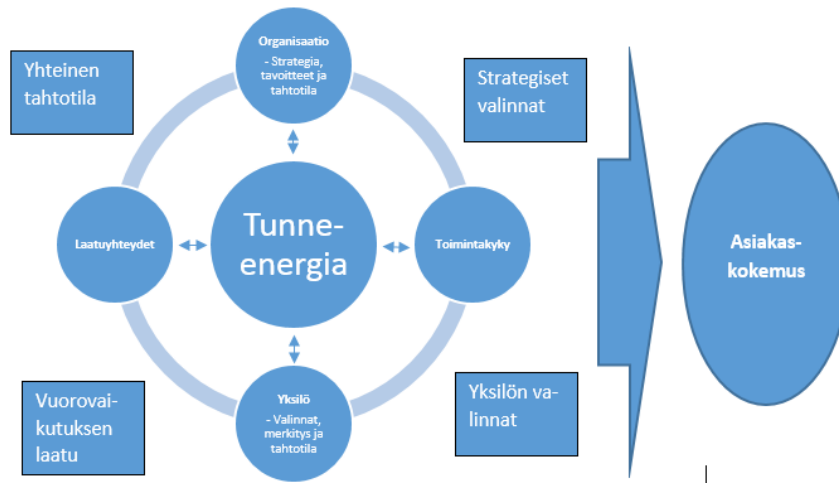
KUVIO 10. Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (mukaillen Löytänä ja Korkiakoski 2014, 15.)

Kuten kuviosta 10 ilmenee, mallin mukaan harppaus informaation aikakauden sekä asiakkaan aikakauden välillä on tapahtunut alle 10 vuotta sitten. Informaation aikakauden katsotaan alkaneen 90-luvun alussa, ja kestäneen aina vuoteen 2010 saakka. Ominaista tälle aikakaudelle oli Internetin laajentunut käyttö, joka johti lisääntyneeseen tehokkuuteen yritysten prosesseissa. Tietotekniikka sekä tietoverkot loivat perustan globaalille taloudelle ja mahdollistivat asiakkaiden aikakauden syntymisen. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 16.)

Kun puhutaan asiakkaan aikakaudesta, tarkoitetaan aikakautta, jossa asiakkaalla on enemmän valtaa ja valinnanvaraa kuin koskaan ennen. Asiakkaat myös odottavat yrityksiltä nopeampaa tarjontaa sekä reagointia. Tästä esimerkkinä on aikakautta hyvin kuvaava ”mulle-kaikki-heti-nyt” -ajattelutapa, jonka mukaan jo muutaman sekunnin viive esim. verkkokaupan avautumisessa on liian kauan. Myöskin kilpailukeinojen näkökulmasta moni asia on muuttunut viimeisien vuosien aikana. Yritysten on yhä hankalampi erottautua markkinoilla tuotteella, tehokkuudella, hinnalla tai esimerkiksi palvelutarjoomalla. Yritysten ei tule kuitenkaan unohtaa näitä perinteisempiä kilpailukeinoja, vaan lisätä niihin vielä yksi ulottuvuus, asiakaskokemus. Onnistunut asiakaskokemuksen johtaminen takaa menestyksen asiakkaan aikakaudella, ja vaatii koko yrityksen tai organisaation sitouttamista asiakaskeisyyteen. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 17.) Onnistuneella asiakaskokemuksen johtamisella on myös taloudellisia hyötyjä, sillä se alentaa asiakkaiden hankintaan, palveluun, sekä poistumiin liittyviä kustannuksia. Suurin hyöty yrityksille tulee siitä, että onnistunut asiakaskokemus yleisesti johtaa vahvaan suositteluhaluun eli uskollisuuteen, jonka kautta hankitut uudet asiakkaat tulevat yritykselle lähes kuluitta. Kun otetaan huomioon asiakkaiden hankintakustannukset, tulisi tähän suositteluhaluuteen jokaisen yrityksen tähdätä. (Kurvinen ja Seppä 2016, 100–101.)

3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja arvotuotanto

Tuotteiden ja palvelujen toimivuuden lisäksi asiakas haluaa nykypäivänä muutakin kuin olla tyytyväinen. Asiakkaat haluavat merkityksellisiä ratkaisuja sekä tuntea itsensä arvostetuksi koko asiakkuuden elinkaaren aikana. (Kurvinen ja Seppä 2016, 101.) Johtuen kokemuksien muodostumisen psykologisesta luonteesta, on yritysten mahdotonta päättää että juuri tällaisen kokemuksen tuotamme asiakkaalle. On hyvä huomioida, että yleensä asiakaskokemus muodostuu epärationaalisin perustein, eli jokainen asiakas ajattelee kokemuksia tunteella, ei järjellä. B2B-maailmassa asia on hieman viinoutuneempaa, sillä organisaatiot ostajina yleensä ajattelevat rationaalisemmin kokemistaan hyödyistä. Yrityksen on kuitenkin mahdollista yhtenäisellä strategialla pyrkiä muodostamaan tietynlaisia kokemuksia. (Löytänä ja Kortesus 2011.)



KUVIO 11. Organisaation toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen (mukaillen Fischer 2014.)

Kuten kuviosta huomataan, asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa monen eri tekijän summa. Asiakasosapuoli osallistuu myös itse asiakaskokemuksensa muodostamiseen. Kuten palvelujen erityispiirteet kohdassa mainitsin, asiakas usein osallistuu palveluprosessin aikana myös itse tuotetun palvelun suunnitteluun. Vuorovaikutuksen laatu näyttelee ratkaisevaa osaa asiakaskokemuksen onnistumisessa näissä tilanteissa. Laadukkaalla vuorovaikutuksen hoidolla yritykset pyrkivät tuottamaan asiakkaalleen merkityksellisen kokemuksen. Merkityksellisellä kokemuksella tarkoitetaan tilaa, jossa asiakas kokee tulleen kuulluksi ja huomioituksi riittävällä tasolla. Mikäli yrityksen edustaja tai työntekijä onnistuu luomaan asiakkaalle tällaisen kokemuksen, muodostuu heidän välilleen *laatuyhteys*. Laatuyhteydellä tarkoitetaan suhdetta, joka muodostuu kummankin osapuolen välille ja vahvistaa positiivisten kokemusten kierreilmiotä. Voimakas laatuyhteys asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä sietää myös virheiden tapahtumista. (Merja Fischer 2014.)

3.1.1 Psykologiset tekijät

Kuten sanottu, asiakaskokemus muodostuu asiakkaan pään sisällä. Yritykset antavat edellytykset toiminnallaan arvon ja kokemuksen muodostamiselle. Ennen asiakaskokemuksen johtamista tulisi kiinnittää huomiota myös psykologisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Psykologisia tekijöitä on Löytänen ja Kortesus mukaan mahdollista havainnollistaa hyödyntäen neljän näkökulman mallia. Tämän mallin mukaan tekijöitä ovat *asiakkaan minäkuvan tukeminen, yllättävyys ja elämysten luonti, mieleen jääminen* sekä *kyky saada asiakas haluamaan lisää*. Avaan toimeksiantajayrityksen tapauksen vuoksi näistä kaksi tekijää, joiden koen olevan enemmän keskiössä heidän toiminnassaan. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Jää mieleen tekijänä tarkoittaa positiivista kuvaa, jonka yritys on onnistunut tuottamaan johdetun asiakaskokemuksen avulla. Positiivinen mielikuva yrityksestä painaa asiakkaan vaakakupissa, kun hän kartoittaa uusintaostojen hetkellä vaihtoehtojaan. Positiivinen mielikuva on vaikea saavuttaa ilman johdettua asiakaskokemusta. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Tukee asiakkaan minäkuvaa tekijänä tarkoittaa asiakkaan identiteetin vahvistamista sekä ”kasvojen säilyttämistä” ostoprosessin aikana. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta kasvojen säilyttämisestä on kun yrityksen hankintavastaava ostaa esimerkiksi asiantuntijapalveluita tai ulkoistaa osan toiminnasta toiselle yritykselle. Mikäli ulkoistus epäonnistuu tai osoittautuu liian kalliiksi pettymykseksi, ei kyseessä ole pelkästään huono palvelun laatu. Kyseisessä tilanteessa hankintavastaavan maine ja asiantuntemus kokevat kolauksen, eli identiteetti kärsii. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

3.1.2 Arvotuotanto

Kun asiakkaalle pyritään tuottamaan omilla kilpailutekijöillä arvoa, on syytä huomioida, että asiakas tuottaa itse saamansa arvon. Yritykset antavat omalla toiminnallaan edellytykset tälle arvotuotannolle, mutta loppujen lopuksi se tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Arvon muodostuminen on hyvin samankaltainen prosessi kuin asiakaskokemuksin, ja kummatkin ovat asiakkaan itse itselleen luomia asioita. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18.)

Taloudellinen arvo	Emotionaalinen arvo
<p>Fokuksessa hinta</p> <p>Kustannusjohtajuus</p> <p>Alennuksilla palkitseminen</p> <p>Kilpailuetuna edullisuus</p>	<p>Fokus asiakaskokemuksessa</p> <p>Kosketuspisteiden huomiointi</p> <p>Kokemusten personointi</p> <p>Kilpailuetuna merkitykselliset kohtaamiset ja odotusten ylittäminen</p>
Toiminnallinen arvo	Symbolinen arvo
<p>Fokuksessa toimintavarmuus</p> <p>Toiminnan tehokkuus, nopeus</p> <p>Ajan- ja vaivansäästö</p> <p>Kilpailuetuna laatu</p>	<p>Fokuksessa mielikuvat ja tarinat</p> <p>Heimoutuminen</p> <p>Premium- ajattelu</p> <p>Kilpailuetuna brändi</p>

KUVIO 12. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (mukaillen Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18.)

Kuviossa 12 on esitetty neljä eri arvon ulottuvuutta. Nämä neljä eri ulottuvuutta auttavat hahmottamaan asiakkaan kokemaa arvoa sekä linkittyvät yritysten tuotteisiin, palveluun tai laatuun liittyviin kilpailukeinoihin. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18–20.)

Taloudellinen arvo liittyy vahvasti hintaan kilpailukeinona. Hinnalla voidaan luoda asiakkaalle arvoa siten, että asiakas saa kustannustehokkaan ratkaisun. Hinta kilpailukeinona ei ole kestävä ratkaisu, sillä kilpailevat yritykset voivat helposti kopioida hintapolitiikan. Esimerkkinä voitaisiin katsastella Keskon sekä S-ryhmän toimintaa, jossa kummankin yrityksen valikoimat, saatavuus sekä jakelu ovat hyvin samankaltaisia. Näitä tekijöitä erottaa vain hinta. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18–20.)

Toiminnallinen arvo liittyy tuote- tai palvelutarjooman tuottamaan kokonaislaadulliseen arvoon. Asiakkaalle tuotetaan tässä ulottuvuudessa arvoa luotettavalla palvelulla, toimintavarmuudella sekä koko asiakkuuden elinkaaren prosessin laadulla. Toiminnallisella arvolla kilpailtaessa on huomioitava, että sitä on aina vain vaikeampi kehittää laadun noustessa jo hyvälle tasolle. Myös tälle arvolle on ominaista, että sen monistettavuus ja kopiointi on helppoa, esimerkiksi kilpailevien yritysten toimesta. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18–20.)

Symboliset arvot tarkoittavat brändiä, imagoa sekä niihin liittyviä ennakko-odotuksia. Asiakas kokee nostavansa statustaan käyttämällä tiettyä brändiä tai kuulumalla tiettyyn asiakaskuntaan. Brändillä kilpaileminen oli vielä informaation aikakaudella (kuvio 10) olennaista. Brändit samankaltaistuvat, joka johtaa yhä vaikeampaan erottautumiseen markkinoilla pelkällä symbolisella arvotuotannolla. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18–20.)

Emotionaalinen arvo tarkoittaa sitä tunnepohjaista arvoa, minkä asiakas saa käyttämällä tuotetta tai palvelua. Tunnepohjaiset arvot muodostuvat kun yrityksen toiminta, tuote tai palvelu tarjoaa asiakkaalle merkityksellisen ratkaisun. Emotionaalinen arvo on itsessään bisnesmaailmassa hyvin aliarvostettua, vaikka se on ainutlaatuisin tapa differoitua alati kiristyvässä kilpailussa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18–20.)

Kun mietitään ylempänä mainittujen arvojen tärkeysjärjestystä, voidaan todeta jokaisen niistä liittyvän olennaisena osana kaikkiin tuote- tai palvelutarjoomiin. Kuitenkin asiakkaan aikakaudella emotionaalisilla arvoilla kilpaileminen on olennaisinta. Olemme tulleet aikaan jossa taloudellinen tai toiminnallinen arvotuotanto ei enää riitä, eivätkä symboliset arvot riitä differoimaan yrityksiä kilpailijoistaan. On siis keskityttävä tuottamaan entistä parempaa emotionaalista arvoa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 20.)

Toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön mukaan yrityksen toiminta tuottaa pääasiallisesti *toiminnallista* sekä *taloudellista* arvoa. Yrityksen tuote- ja palvelutarjoama tähtää ratkaisemaan asiakkaan kohtaaman ongelman palveluvarmuudella, luotettavuudella sekä korkealla laadulla. Laatu pyritään luomaan toiminnan kautta, jota tehostetaan nopeudella. Tyypillisesti potentiaalinen asiakas huomaa tarvitsevänsä tietyn turvalaitteiston kalustoonsa, ja päätyy hakukoneen kautta yleensä soittamaan toimeksiantajayritykselle. Tilanne voi tulla pahimmassa tapauksessa yllätyksenä potentiaaliselle asiakkaalle, jolloin toimeksiantajayrityksen tarjoama ratkaisu tuottaa myös tunnepohjaista arvoa helpon ja merkityksellisyyden avulla. Toiminnallisella arvolla kilpailtaessa yleensä voidaan joutua tilanteeseen, että oma kilpailuetu on helposti kopioitu kilpailevan yrityksen toimesta. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa näin tuskin käy ainakaan lähitulevaisuudessa, johtuen yrityksen omaamista

erityisluvista, joita ei kotimaan markkinoilla löydy usealta muulta yritykseltä. Taloudellista arvoa toimекsiantajayritys tuottaa tarjoamalla bonusjärjestelmän uskollisille ja pitkäkestoisille asiakkailleen. Järjestelmä perustuu ostojen määrään, eli ostamalla tietyllä summalla tuotteita tai palveluita, pääset järjestelmän piiriin. (Tuovinen 2017-07-20.)

Kaikki tämä puhe asiakaskeskeisyydestä ja asiakkaalle jatkuvasti paremman arvon tuottamisesta voi aiheuttaa vastarintaa yrityksen johtoportaille. On kuitenkin tutkimuksia, jotka todistavat arvon tuotannon asiakkaalle korreloivan yritysten kumulatiivisten tulosten kanssa. Yhdysvaltalaisen tutkimusyhtiö Watermark Consulting mukaan edelläkävijät asiakaskokemuksissa saivat lähes kolminkertaisen tuloksen aikaan verrattuna yrityksiin, jotka ovat heikompia kokemusten tuottajia. Tutkimuksessa kerättiin 500:lta suurimmalta pörssiyrityltä kumulatiivinen tulos vuosien 2007 ja 2012 väliltä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 22.)

3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen eli *customer experience management*, lyhennettynä CEM, on suhteellisen uusi termi yritysmaailmassa. CEM on syntynyt alun perin CRM (customer relationship management) pohjalta, laajentaen sen näkökulmaa ja hyödyntäen sitä alustana. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään suunnittelemaan asiakas-kohtaisia etukäteen. Johtamisella pyritään näin vaikuttamaan asiakas-kohtaamisen onnistumiseen sekä asiakkaan odotusten ylittämiseen. Asiakkaiden odotusten ylittäminen johtaa hyvin suurella todennäköisyydellä korkeaan asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen sekä suositteluhalukkuuteen. (Beard 2014-03-06.)

Asiakassuhteiden johtaminen (CRM) keskittyy vahvasti asiakkuuksiin sekä niiden hallintaan. CRM mahdollistaa syvemmän tietämyksen asiakkaista systemaattisen tiedonkeruun pohjalta, jonka avulla yritykset voivat tunnistaa arvokkaat asiakkaat sekä lisätä sitä kautta tuottoja. Asiakassuhteiden johtaminen mahdollistaa myös tehokkaan asiakkaiden segmentoinnin, jota kautta voidaan tunnistaa tarpeita, räätälöidä tuotteita tai palveluita sekä tunnistaa tärkeimmät ja tuottavimmat segmentit. Nykypäivänä CRM on toteutettu tietojärjestelmillä, jotka mahdollistavat tehokkaan tiedonkeruun asiakkaista. Yleisimmin näihin järjestelmiin kerätään segmentointiin, asiakassuhteeseen, sekä asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen liittyviä tietoja. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Asiakaskokemuksen muodostuminen käynnistyy asiakkuuden elinkaaren alkupäässä, muovautuu jatkuvassa kontaktipinnassa yrityksen kanssa, ja muodostuu lopulta elinkaaren loppupäässä. Kokemukseen vaikuttaa koko yritys sekä sen toiminnot, joten asiakaskokemuksen johtamista on lähes mahdotonta ratkaista pelkällä CRM-tyyppisellä tietojärjestelmällä. CEM on mahdollista osittain integroida CRM-järjestelmiin, sillä esimerkiksi asiakkaiden kuuntelujärjestelmät (reklamaatiot yms) ovat osa CEM-toimintaa. Asiakaskokemuksen johtaminen eroaa asiakassuhteiden johtamisesta siten, että

CEM on enemmän strateginen tapa toimia, joka vaatii panostusta sekä sitoutumista yrityksen johdolta. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Asiakaskokemuksia voidaan luokitella käyttämällä tasoja, joissa muuttuvana tekijänä on johdettavuus. Tasot jaetaan *satunnaiseen, odotettavissa olevaan- sekä johdettuun* kokemukseen. Satunnaisessa itse asiakkaan kanssa vuorovaikutusta ei ole suunniteltu eikä johdettu, vaan se koostuu täysin satunnaisista tekijöistä. Tästä johtuen myös asiakkaan odotukset ylittävät kokemukset ovat täysin satunnaisia. Odotettavissa olevalla tasolla kontaktit asiakkaiden kanssa ovat yhdenmukaisia, suunniteltuja sekä hyvin johdettuja. Esimerkkinä tällaisesta kontaktista voidaan pitää liikettä, jossa on vahva palvelukonsepti jota asiakaspalvelijat noudattavat. Usein myös asiakaspalvelijat ovat ulkoisesti ja esteettisesti miellyttäviä sekä yhtenäisen kaavan mukaisia. Johdettu kokemus on kaikkea mitä odotettavissa oleva kokemus on, mutta lisänä sillä pystytään differoitumaan ja luomaan uniikki, lisäarvoa tuottava kokemus. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on siis strategista toimintaa, ja tulisi sisältyä yrityksen liiketoiminnan strategiaan. Strategia taasen on yritysjohton aluetta, ei esimerkiksi asiakaspalvelun. Tyypillinen vastaväite asiakaskokemukseen vastaan onkin, että se ei kuulu johdolle vaan asiakaspalveluun. Usein myös asiakaskokemuksen parantamiseen tähtääviä prosesseja tai projekteja kuvataan virheellisesti asiakaspalvelun kehittämiseksi. Myös toinen vastarintaa aiheuttava seikka on raha, sillä suuret hankkeet asiakaskokemuksen kehittämiseen koetaan kalliiksi. On kuitenkin huomioitava, että huonosti johdettu asiakaskokemus johtaa asiakaskatoon sekä kustannuksiin huonon palautteen johdosta. Tämä tulee kalliimmaksi kuin panostus asiakaskokemukseen sekä asiakasuskollisuuteen. Myös asiakasuskollisuuden tuomat säästöt ja tuotot kuvasin arvotuotannon kappaleessa. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Koska asiakaskokemuksen johtaminen on sidoksissa yrityksen strategiaan, ei yhtenäistä mallia johtamiselle voida määritellä. Eri organisaatioiden tulee itse selvittää kuinka toimintaa viedään enemmän asiakaskeskeiseksi ja luoda oma toimintamalli asiakaskokemuksen johtamiselle. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii myös jatkuvaa strategista johtamista. Kortesus ja Löytänä kuvaavat kirjassaan asiakaskokemuksen johtamisen prosessia porrasmallin avulla (kuvio 13). Porrasmallin tarkoituksena on auttaa yrityksiä hahmottamaan asiakaskokemuksen johtamista prosessina portaiden avulla. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Määrittele

- Määrittele oma, differoiva ja tuottava asiakaskokemustavoitteesi

Kehitä

- Kehitä asiakaskokemusstrategia, jolla luodaan tavoitteen mukaisia kokemuksia kaikissa kosketuspisteissä

Organisoi

- Organisoi henkilöstö toteuttamaan asiakaskokemusstrategiaa ja luomaan kokemuksia

Toteuta

- Toteuta strategiaa oikeilla valinnoilla ja luo tavoitteen mukaisia asiakaskokemuksia

Mittaa

- Mittaa kuinka hyvin kokemukset vastaavat tavoitteita sekä millaisia vaikutuksia kokemuksilla on lojaliteettiin

Uudelleenmäärittele

- Määrittele tavoitteita jatkuvasti uudelleen

KUVIO 13. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä ja Kortesus 2011)

Asiakaskokemustavoitteella pyritään luomaan yritykselle yhtenäinen tahtotila ja määrittely kokemukseksi, jota asiakkaalle pyritään luomaan tilanteesta tai paikasta riippumatta. Asiakaskokemustavoitteen voi sitoa yritykseen yrityksen visioon tai brändin viestiin. Kun tavoitetta ryhdytään muodostamaan, tulisi yrityksen pystyä määrittelemään muutamia perusasioita toiminnastaan. Yrityksen tulee ymmärtää minkälaista sekä mitä arvoa he tuottavat asiakkailleen, minkä ongelman yritys ratkaisee sekä minkälaisen kokemuksen yritys pyrkii luomaan. Seuraavalla tasolla yritykset luovat tavoitteen mukaisen strategian, jolla suunniteltu asiakaskokemus viedään kaikkiin kosketuspisteisiin, joissa yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Yrityksen tulee käydä läpi ja tunnistaa jokainen näistä kosketuspisteistä, jotta voidaan kehittää keinot tuoda haluttua asiakaskokemusta esiin. Kolmannella tasolla haluttu asiakaskokemuksen tavoitetaso viedään henkilöstön tietotaitoon. Henkilöstöllä on tärkein ja keskeisin rooli halutun asiakaskokemuksen tason saavuttamisessa. Henkilöstö kilpailutekijänä -kohdassa lisää kuinka henkilöstön kompetenssia ylläpidetään ja kehitetään. Neljännellä tasolla tavoitekokemuksen toteuttaminen alkaa, ja sitä tuetaan johdon toimesta jatkuvasti. Viidennellä tasolla on loogista mitata tuotettua asiakaskokemuksien tasoa, ja verrata sitä haluttuun tavoitetasoon. Viimeisellä tasolla palataan takaisin kysymään itseltä samat kysymykset kuin ensimmäisellä tasolla. Itself tason yksi kysymysten kysymisessä on se etu, että vastauksia voidaan vertailla keskenään. Muutokset vastauksissa auttaa määrittelemään tavoitteen uudelleen, ja prosessi alkaa uudestaan. (Löytänä ja Kortesus 2011).

3.3 Asiaksnäkökulma ja asiakaslähtöisyys

Asiakaskokemuksen keskeistä ydintä voitaisiin kuvailla strategiaksi parhaiden ja tuottavimpien asiakassuhteiden luomiseksi. Asiaksnäkökulma on ajattelumalli, jolla voidaan tuote- sekä palvelukeskeistä ajattelutapaa laajentaa, jotta pystytään tuottamaan elämyksellisiä kokemuksia. Ajattelutavalle ominaista on, että yrityksen prosesseja, asiakkuuksia sekä keskeisiä kilpailutekijöitä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta tarkastelulla tarkoitetaan kirjaimellisesti hyppäämistä asiakkaan saappaisiin, jota kautta laajempi ymmärrys asiakkaalle tuotetusta arvosta mahdollistuu. (Erica Selin ja Jarmo Selin 2013, 18–20.)

Valtaosalla yrityksiä on ollut Selinien mukaan vaikeuksia muuttaa strategista ajattelutapaansa asiakaslähtöisemmäksi. Yritykset hallitsevat ja tuntevat tuotteensa ja palvelunsa, mutta asiaksnäkökulman tuoma lisäpotentiaali jää vielä lunastamatta. Helpottaakseen yritysten omien näkökulmien hahmottamista, he loivat ajattelumallin (kuvio 14). (Selin ja Selin 2013, 18.)

Tuotekeskeinen ajattelu	Asiakaskeskeinen ajattelu
<ul style="list-style-type: none">• Haetaan tuotteelle asiakkaita• Tuotteen kannattavuus• Tuotekehitys• Tuotteen ominaisuudet• Tuotteen ikä• Jakelukanavat• Markkinaosuus• Tuotteen myynti• Tuotteen myynnin lisääminen	<ul style="list-style-type: none">• Haetaan asiakkaille ratkaisuja• Asiakkaan kannattavuus• Asiakassuhteen kehitys• Asiakkaan toimintatyyli• Asiakassuhteen ikä• Asiakkaan asiointikanavat• Asiakasosuus• Asiakkaan ostot• Asiakassuhteen syventäminen

KUVIO 14. Tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja (mukaillen Selin ja Selin 2013, 19.)

Kuinka yritykset sitten voivat luoda pitkäkestoisia ja tuottavia kumppanuuksia asiakkaiden kanssa? Kuinka uusi asiakas muutetaan kannattavaksi suosittelijaksi? Asiakasuskollisuuden synty on monen eri asian summa, mutta uuden asiakkaan tapauksessa asiakaskeskeisellä ajattelutavalla on suuri rooli. Tavoitteena on löytää tapoja luoda asiakkaalle lisäarvoa tuote- tai palvelutarjoaman ohelle, jotta sitouttamista yritykseen tapahtuu. Asiakkaasta on hyvä pyrkiä tunnistamaan käytetyt kanavat, jota kautta asiakaskohtaamiset tapahtuvat. Oma myyntiprosessi tulisi sovittaa mahdollisimman yhteensopivaksi asiakkaiden ostoprosessiin. Tämä tarkoittaa laajaa olemusta monessa eri kanavassa, jota pitkin asiakaskontaktit voivat tapahtua. Asiakkaan ostoprosessia voidaan myös pyrkiä ymmärtämään. On selvää, että varsinkin B2B-maailmassa asiakas hyvin usein noudattaa tiettyä prosessia tai mallia ostokäyttäytymisessään. Kun yritys onnistuu pääsemään tähän ostoprosessiin käsiksi, voidaan

omat toimet kohdistaa palvelemaan asiakkaan ostoprosessia paremmin. (Selin ja Selin 2013, 20–21.)

3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen parantamishankkeet alkavat monesti asiakaskokemuksen mittauksesta. Tarkastelen tässä osiossa metodeja asiakaskokemuksen mittaamiseen sekä reaaliajassa että perinteisin keinoin. Asiakaskokemus rakentuu kaikissa kohtaamisissa, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. On olennaista, että asiakaskokemusta myös mitataan jokaisessa kohtaamisessa ja kerättyä dataa hyödynnetään toiminnan kehittämiseksi sekä mahdollisten poikkeustilanteiden hoitamiseksi. Mittaamista suunnitellessaan organisaation tulisi määritellä kontaktipisteet, joissa juuri heidän yrityksensä on suurimmassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja kehittää tapa mitata sen onnistumista. Onnistunut datan keräys voidaan yhdistää esimerkiksi yrityksen CRM-järjestelmään, ja seurannan jatkuvuuden ansiosta asiakaskokemuksen kehitys tapahtuu lähes reaaliajassa. Vastakohdana tälle on perinteiset tutkimukset, joiden kesto on yleensä pitkä ja datan relevanttius nykyhetkeen heikompaa. (Heimonen, 2017-10-18.)

Mittaamiselle voidaan määritellä kaksi näkökulmaa, *asiakkaiden kokemuksiin* sekä *asiakaskokemuksen johtamiseen* liittyvien vaikutusten mittaaminen. Tärkeintä mittauksissa sekä tutkimuksissa on pyrkiä mittaamaan olennaisia asioita, jotta tuloksena saadaan luotettavaa tietoa jolla strategista kehitystä ohjataan. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen voidaan jakaa passiivisiin sekä aktiivisiin keinoihin. Passiivisella mittaamisella tarkoitetaan asiakkaiden antamia spontaaneita palautteita. Aktiivinen mittaus on tutkimustyötä, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt tai reaaliaikainen kokemuksen mittaaminen. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Passiiviset	Aktiiviset
<ul style="list-style-type: none">• Asiakkaan spontaanisti antama palaute• Palautelomakkeet, palautelaatikot• Reklamaatioiden analysointi• Sosiaalisen median seuranta• Kohtaamisten analysointi (esim. puhelutallenteet ja sähköpostit)	<ul style="list-style-type: none">• Asiakastyytyväisyystutkimukset• Asiakaspaneelit, Fokus-ryhmät• Biometriset mittaukset (esim. katseenseuranta)• Mystery Shopping -tutkimukset• Jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä

KUVIO 15. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Spontaanisella palautteella tarkoitetaan palautetta, jonka asiakas voi antaa ajasta ja paikasta riippumatta. Hyvänä esimerkkinä erityisesti B2B-maailmasta voidaan poimia reklamaatiot. Spontaani palaute voi olla myös suullista palautetta eri kontakteissa asiakkaan sekä yrityksen välillä. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata kolmella eri tasolla (Forresterin malli)

- Asiakassuhteiden tasolla
- Ostopolun osavaiheissa
- Tärkeissä kontakteissa

Asiakassuhteiden tasolla tehdyssä mittauksessa perinteisesti hyödynnetään asiakastyytyväisyystutkimuksia. Varsinkin B2B yritykset hyödyntävät sitä, kun halutaan saada yleiskuva asiakassuhteesta. Ostopolun osavaiheissa tapahtuva mittaus mittaa kaikkien ostopolun matkalla tulneiden kontaktipintojen onnistuneisuutta. Mittaamalla kontaktipintoja voidaan ymmärtää paremmin mitkä ostopolun vaiheet ovat omille asiakkaille kriittisimpiä, sekä missä niistä on eniten kehitettävää. Tärkeissä kontakteissa suoritettavaa mittausta kutsutaan myös asiakaskohtaamisen mittaamiseksi. Asiakaskohtaamisen mittaus keskittyy vain tiettyyn vuorovaikutustilanteeseen, ei kokonaisvaltaiseen asiakassuhteeseen. Hyvänä esimerkkinä tämänkaltaisesta mittauksesta on lähes jokaisesta palveluliikkeestä löytyvä ständi, jossa palvelutapahtuman onnistuneisuutta voi arvioida nopeasti sähköisesti. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 136–139.)

Toimeksiantajayritys on mitannut asiakastyytyväisyyttä aikaisemmin kahdella asiakastyytyväisyystutkimuksella (2011 ja 2013), palautelomakkeilla messuilla, puhelinkyselyillä sekä toimitusjohtajan henkilökohtaisilla vierailuilla. Forresterin tasomalliin siirrettynä tämä tarkoittaa sitä, että yritys mittaa asiakastyytyväisyyttä sekä kokemusta kaikilla kolmella eri tasolla. Yrityksen henkilöstö myös kannustaa asiakkaita antamaan spontaania palautetta kaikissa kohtaamisissa kasvotusten, sekä tärkeisiin asiakkaisiin ollaan yhteydessä puhelimitse asian tiimoilta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda jatkossakin helposti käytettävissä oleva kyselypohja, joka auttaa yritystä tulevaisuudessa vahvistamaan asiakassuhdetasoista mittaamista. (Tuovinen 2017-07-20.)

3.4.1 Net Promoter Score

Net Promoter Score on asiakaskokemuksen sekä uskollisuuden mittari, jonka lanseerasi Frederik F. Reichheld yhteistyössä konsulttiyhtiö Bain & Company kanssa vuonna 2003. Mittarin tarkoituksena on pyrkiä hahmottamaan yrityksen asiakkaiden suositteluhalukkuutta kahden kysymyksen avulla. Reichheldin mukaan nämä kysymykset tulisi miettiä tapauskohtaisesti riippuen tutkittavan yrityksen toimialasta. Suurimmassa osassa toimialoja kysymys ”kuinka suurella todennäköisyydellä suosittelisit yritystä X ystävällesi tai kollegallesi?” todettiin tutkimuksen mukaan kaikkein toimivammaksi. Asiakkaan suositteluhalukkuutta kysytään asenneväittämällä, jonka asteikoksi yleensä määritellään 0-10. Asteikkoa voidaan supistaa ja soveltaa, mutta mikäli halutaan säilyttää vertailukelpoisuus muihin saman toimialan yrityksiin, tulee virallista asteikkoa noudattaa. (Reichheld, 2003.)



KUVIO 16. Net Promoter Score – malli (mukaillen Löytänä ja Kortesus 2011.)

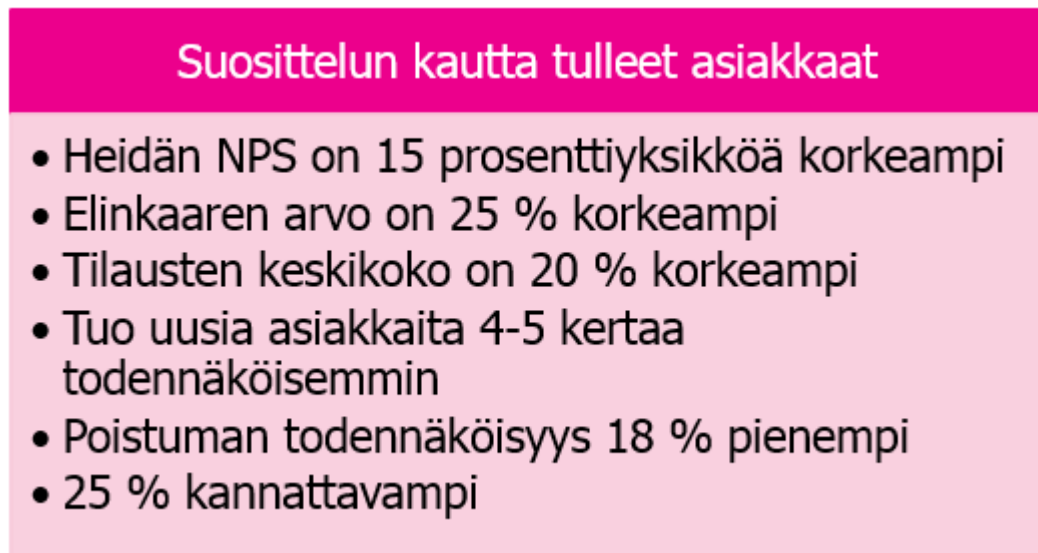
Asiakkaat luokitellaan vastauksiensa perustella (kuvio 16) joko arvostelijoihin, neutraaleihin tai suosittelijoihin. Yrityksen Net Promoter Score lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. Pisteytys voi näin ollen olla myös negatiivinen luku, josta yrityksen ei tule vielä vetää liian radikaaleja johtopäätöksiä. On otettava huomioon, että suositteluhalukkuus vaihtelee kulttuureittain. Suositteluhalukkuudessa voi olla suuriakin variaatioita eri maiden tai toimialojen välillä. Yritysten tulisi kuitenkin kontaktoida asiakkaat jotka ovat vastanneet olevansa arvostelijoita, ja pyrkiä ratkaisemaan arvostelua aiheuttavat tekijät. Mikäli NPS -mittaus on osana reaaliaikaista asiakaskokemuksen mittauksen strategiaa, tulisi arvostelijoihin ottaa yhteys jo tietyn ajan sisällä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 58.)

Alkuperäisen teorian mukaan riittää, että yritykset kysyvät asiakkailtaan yllämainitun yhden kysymyksen suositteluhalukkuudesta. Nykyään on osoitettu, että pelkkä arvosana ja sen tulkitseminen ei anna hyötyä tyytyväisyyttä tutkivalle yritykselle. Asiakaskokemuksen johtamisen suuntaamisen vuoksi yritysten tulisi kysyä tämän lisäksi syitä asiakkaan antamalle arvosanalle. Tätä voidaan kysyä heti suositteluhalukkuuden kysymyksen perään esimerkiksi avoimella kysymyksellä, jossa asiakas avaa syitä arvosanalleen. Tämä on hyödyllinen tapa varsinkin jos asiakas on antanut huonon arvosanan. Avoimella kysymyksellä siitä, miksi hän antoi juuri tämän arvosanan, yritys saa tietoa mitä asioita tulee muuttaa jotta tulos olisi parempi. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 141.)

Mittari soveltuu käyttöön sekä yritys- että kuluttajakaupan konteksteissa. Yritysmyyntien puolella mittarilla yleensä keskitytään mittaamaan asiakassuhteita, kun kuluttajakaupassa yleisempää on asiakaskohtaamisen mittaus. Yrityksillä tulisi olla kuitenkin rakennettuna räätälöity mittaamisen strategia, jolla pyritään saavuttamaan asiakaskokemukselle asetetut tavoitteet. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 140.)

3.5 Suosittelun hyödyt

Suosittelun kautta hankitut asiakkaat ovat tutkitusti kannattavampia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Asiasta on tehty laajamittainen tutkimus, joka julkaistiin 2011 Journal of Marketin lehdessä. Tutkimuksen mukaan suosittelulla hankitut asiakkaat poikkeavat normaalisti hankituista asiakkaista kannattavuuden osalta. (Kari Korkiakoski, 2015-10-16.)



KUVIO 17. Kuusi syytä miksi suosittelun kautta tulleet asiakkaat ovat parhaita asiakkaita (mukaillen Korkiakoski, 2015-10-06.)

Kuten kuviosta voidaan huomata, asiakassuhteen arvo on 25 % korkeampi verrattuna normaalein tavoin hankittuun asiakkaaseen. Tämä tarkoittaa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Tutkimuksessa analysoitiin pankin yli 10 000 eri asiakasta, ja tulos on selkeä. Suosittelun kautta hankitut asiakkaat ovat tutkitusti kannattavampia kuin perinteisin keinoin hankitut. Näiden suosittelun kautta tulneiden asiakkaiden elinkaaren arvoa mietittäessä tulee myös ottaa huomioon se, ettei näiden ihmisten muuttamiseen prospektista asiakkaaksi ole kulutettu rahaa. (Korkiakoski, 2015-10-06.)

3.6 Poikkeustilanteet

Poikkeustilanteilla tarkoitetaan tapahtumia asiakkaan sekä yrityksen välillä, joissa asiakkaan odotukset eivät kohtaa heidän kokemuksiaan. Asiakas pettyy laatuun tai kokee saavansa huonoa palvelua. (Sauvola, 2015-01-15.)

Perinteisesti poikkeustilanteet muodostuvat kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen asiakasrapinnan henkilöstön kanssa. Asiakkaan kanssa suoraan tekemisissä oleva henkilöstö muodostaa asiakkaalle käsityksen yrityksen toiminnasta, ja mahdolliset palautteet kohdistetaan usein juuri tälle

asiakasrajapinnan tasolle. Tämä tuo haasteen asiakkaiden kuuntelemiselle, sillä vain kaikista vakavimmat asiakkaiden reklamaatiot tyypillisesti menevät asiakasrajapintaa korkeammalle, eli yrityksen johdon tietoon. (Sarah Cook 2011, 92.)

Tyypillisesti asiakkaat jotka reklamoivat edustavat pientä joukkoa asiakaskunnasta, jotka ovat kokeneet negatiivisen poikkeustilanteen. On olemassa tutkimuksia joiden mukaan jokaista vastaanotettua reklamaatiota kohden on keskimäärin 25 muuta valitusta, joiden tekijät eivät ole halunneet erinäisistä syistä reklamoida. Nämä 25 muuta asiakasta sen sijaan pitävät huolen, että heidän henkilökohtainen verkostonsa kuulevat yrityksen epäonnistumisesta. (Löytänä ja Kortesus 2011.) Tutkimusten mukaan asiakas kertoo keskimäärin 10 eri henkilölle suullisesti huonosta kokemuksestaan. Tämä luku moninkertaistuu nykyään Internetin ja sosiaalisen median avulla. Ne harvat asiakkaat jotka viittasivat reklamoida, ovat tutkimusten mukaan niitä asiakkaita, jotka haluavat jatkaa asiakassuhdetta kohdeyrityksen kanssa. Asiakaspalautteiden käsittelyyn sekä asiakkaan kuunteluohjelmiin tulee tästä syystä panostaa, sillä poikkeustilanteista reklamoivat asiakkaat ovat tyypillisesti halukkaita jatkaa suhdetta yritykseen. (Cook 2011, 92–93.)

Poikkeustilanteiden aiheuttama tyytymättömyys asiakassuhteessa on suurin syy poistumalle. Tutkimuksien mukaan asiakkaista 68 % päättää asiakassuhteensa johtuen huonosta asiakassuhteen hoitamisesta. Tämä luku on korkea, sillä tyypillisesti asiakkaan oletetaan lähtevän täysin muista syistä, kuten alennuksien tai paremman tuotteen perässä. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Yritysten on kannattavampaa keskittyä poikkeustilanteiden hoitoon jatkuvan uusien asiakkaiden hankkimisen sijaan. Uusien asiakkuuksien hankintakustannukset ovat korkeampia kuin poikkeustilanteiden hallintakustannukset. Asiakas joka on saanut tyydyttävän ratkaisun reklamaatioonsa, on tutkimusten mukaan 15 kertaa sitoutuneempi yritykseen. Mikäli yhden asiakkaan kohdalle sattuu useampi poikkeustilanne, mutta ne on hoidettu hyvin, ei tämä yleensä vaikuta asiakkaan sitoutumiseen. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Kun asiakas on 15 kertaa sitoutuneempi onnistuneen poikkeustilanteen hoidon jälkeen, voidaan hänet parhaimmassa tapauksessa muuntaa yritykselle uskolliseksi suosittelijaksi. Konkreettisesti tämä on prosessi, joka vaihtelee suuresti eri toimialojen välillä. Löytänä ja Kortesus antavat kuitenkin ohjenuoraksi kaikille toimialoille sopivat kolme lähtökohtaa. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

1. Poikkeustilanteisiin hakeutuminen ja niihin reagointi
2. Asiakaslähtöinen vastaus ja ratkaisun hakeminen
3. Asiakkaiden odotukset ylittävä ratkaisu sekä hyvitys

Poikkeustilanteisiin hakeutumisella tarkoitetaan asiakkaiden rohkaisua antamaan palautetta. Systemaattisella asiakaskokemuksen mittaamisella voidaan rohkaista asiakkaita antamaan palautetta esimerkiksi palvelutapahtuman jälkeen paikan päällä. Myös reagointinopeus on keskeinen tekijä, sillä

asiakas arvostaa reklamaation nopeaa käsittelyä. Mikäli käsittely vaatii enemmän aikaa, tulee asiakasta informoida asiasta sekä antaa arvio ratkaisun syntymiseen menevästä ajasta. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Asiakaslähtöisellä vastauksella tarkoitetaan reklamaation käsittelyä asiakkaan näkökulmasta. Hyvin moni yritys kotimaassa käsittelee reklamaatiot yrityksen näkökulmasta, jossa reklamaatioon reagoidaan nopeasti sekä niitä priorisoidaan, mutta ratkaisuna tyydytään tyypillisesti selittelemään tapahtunutta. Asiakkaan näkökulmasta hoidetussa poikkeustilanteessa asiakasta kiitetään antamastaan palautteesta, tuodaan ilmi mihin konkreettisiin toimiin reklamaatio johtaa, sekä annetaan konkreettinen ehdotus hyvityksestä tai ratkaisusta. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Asiakkaiden odotukset ylittävällä ratkaisulla tarkoitetaan reklamaation ratkaisemista asiakkaan odotukset ylittävällä tavalla. Asiakkaalla on myös poikkeustilanteissa odotuksia sitä kohtaan, kuinka yritys voi asian ratkaista. Mikäli tämä odotus onnistutaan ylittämään, voidaan asiakkaan kokemus muuntaa positiiviseksi riippumatta siitä, että hän on joutunut reklamoimaan. Yksi tapa ylittää asiakkaiden odotukset reklamaatiotilanteissa, on kysyä asiakkaalta suoraan, kuinka hän odottaa yrityksen ratkaisevan asian. Kotimaan asiakkaiden odotukset ovat yleisellä tasolla matalat, joten odotusten ylittäminen onnistuu pienilläkin teoilla. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Hyvityksiin sekä asiakkaille tarjottaviin ratkaisuihin tulisi panostaa jopa rahallisesti, sillä puntarina toimii asiakassuhteen päättymisen. Suhteen päättymisen johtaa huomattavasti suurempiin rahallisiin menetyksiin kuin onnistunut hyvitys poikkeustilanteessa. Hyvityksiä asiakkaille voidaan jaotella seuraavasti (kuvio 18). (Löytänä ja Kortesus 2011.)

Taloudelliset

- Hinnan hyvittäminen asiakkaalle
- Hinnan alentaminen
- Hyvitys aiheutuneista vahingoista

Aineelliset

- Tuotteen vaihtaminen uuteen
- Tuotteen korjaaminen
- Tuotteen vaihtaminen toiseen tuotteeseen
- Tuotelahjan antaminen

Aineettomat

- Selvitys tapahtuneesta
- Anteeksipyyntö

KUVIO 18. Hyvitysten erilaiset mahdollisuudet (mukaillen Löytänä ja Kortesus 2011.)

Toimeksiantajayrityksellä on selkeä toimintaperiaate reklamaatioiden sekä muiden poikkeustilanteiden hoitamiseksi. Yritys pyrkii vastaamaan ja reagoimaan näihin poikkeustilanteisiin saman päivän

aikana, ja tuottamaan asiakaslähtöisen vastauksen sekä hyvityksen. Yleisimmin reklamaatiot aiheuttavat toimeksiantajayrityksen asiakkaille taloudellista tappiota, jota yritys pyrkii kompensoimaan hyvittämällä asiakkaalle aiheutuneet kulut kokonaisuudessaan. Yritys lisäksi pyrkii antamaan asiakaslähtöisen selvityksen tapahtuneesta ja hoitamaan asiakkaan ongelman mahdollisimman nopeasti. (Tuovinen 2017-07-20.)

3.7 Asiakasuskollisuus

Aiemmissa luvuissa olen käsitellyt tapoja kasvattaa asiakasuskollisuutta. Tässä kappaleessa käyn läpi asiakasuskollisuutta syvemmin käsitteenä sekä kuvaan sen ominaispiirteitä.

Asiakasuskollisuudessa keskeistä on asiakkaan asenne yritystä kohtaan tilanteissa, joissa hän on ostamassa palvelua tai tuotteita uudestaan. Esimerkiksi teleoperaattoreiden tapauksessa kun kytkykaupan sopimus on päättynyt, voi asiakas punnita toiseen operaattoriin siirtymistä. Uskollinen asiakas on vähemmän altis vaihtamaan operaattoria, ja ostaa uudelleen. Yritykselle emotionaalisesti uskollinen, eli brändiuskollinen, asiakas ei yleensä myöskään kulje halvimman hinnoittelun perässä. Mikäli asiakas päättää vaihtaa operaattoria, puhutaan *poistumasta*. (Toni Koskinen ja Jarmo Lipiäinen 2013, 159–160.) Asiakasuskollisuus on hyvin moniulottuvuksellinen käsite, jota täytyy käsitellä hieman kriittisellä otteella. Uskollisetkin asiakkaat ovat erilaisia, jotkut kannattavampia ja jotkut jakavat uskollisuuttaan enemmän. Uskollisuus ilmenee siis useilla eri asteilla, joista tavoitelluin on jakamaton uskollisuus yritystä kohtaan. (Ylikoski 2001, 173.)

Yleisin tapa katsastella asiakasuskollisuutta on tutkia asiakkaan ostokäyttäytymistä. Tällaisessa ajattelumallissa arvioidaan asiakkaita heidän ostotiheyden, asiakkuuden keston tai ostojen rahallisen arvon kautta. Yhdellä yrityksellä voi olla useita asiakkaita jotka käyttävät vain heidän palvelujaan, toiset käyttävät kerran vuoteen, kun toiset joka päivä. Tämän seikan vuoksi ostokäyttäytymistä on syytä tutkia, jotta voidaan löytää kannattavimmat asiakkaat. Asiakkaan ostokäyttäytymistä tutkiessa palveluorganisaatiota kiinnostaa eniten (Ylikoski 2001, 173–175.):

- Asiakkaan ostotiheys tietyn syklin aikana
- Palvelun käytös tai ostojen säännöllisyys
- Ostojen rahalliset arvot tai muu tuotto

Näitä asioita on hyvä tarkastella, sillä useimmiten pelkkä uskollisuuden tiedostaminen ei riitä. Yleisintä nykyään on, että asiakkaat jakavat uskollisuuttaan käyttämällä eri palveluita tai yrityksiä opportunistisesti esimerkiksi parempien tarjousten perässä. (Ylikoski 2001, 173–175.)

Ylikoski jaottelee uskollisuuden kolmeen uskollisuuden tasoon:

- Jakamaton uskollisuus
- Jaettu uskollisuus
- Välinpitämättömyys ja opportunisti

Jakamattoman uskollinen asiakas ei käytä muita yrityksiä palveluntarjoajina. Esimerkkinä asiakas joka on keskittänyt kaikki vakuutuksensa ja mahdollisesti pankki-asiat yhden yrityksen alle. Nämä asiakkaat myös omaavat vahvan tunnesiteen organisaatioon. *Jaetun uskollisuuden* asiakas käyttää useita eri palveluntarjoajia, esimerkiksi vakuutusyhtiöitä on useita. Asiakas on yleensä kuitenkin uskollinen näihin muutamaan yritykseen. Jaettua uskollisuutta voidaan tarkastella keskittämisuhteella, jolla havainnollistetaan yrityksen osuutta yhden asiakkaan kaikkien palveluiden käyttämillä markkinoilla. Opportunistinen asiakas käyttää hyväkseen kaikkia saatavilla olevia palveluntarjoajia tai yrityksiä. Tällainen asiakas hakee parhaat tarjoukset ja on yleisesti hintakeskeinen välittämättä missä asioi. (Ylikoski 2001, 174–176.)

Asiakasuskollisuuteen tähtäävät yritykset muodostavat yleisesti asiakkuuksien hoitomalleja, joilla pyritään luomaan uskollisuutta erilaisten tekijöiden avulla. Keskinen ja Lipiäinen kuvaavat kirjassaan strategioita ja konkreettisia kokemuksia liittyen onnistuneen asiakkuuksien hoitomallin suunnitteluun. Asiakasuskollisuus voidaan jakaa *rationaaliseen* sekä *emotionaaliseen uskollisuuteen*. (Keskinen ja Lipiäinen 2014, 159–161.)

Rationaalisella uskollisuudella tarkoitetaan mallia, jossa päätöksenteko perustuu järkiajatteluun tunnepohjaisuuden sijaan. Strategiana rationaalinen uskollisuus sopii yrityksille, joilla ei ole vahvoja kilpailuetuja tai tunnettua brändiä. Yleisesti nämä yritykset ovat hinnalla kilpailevia yrityksiä, joilla strategia voi onnistua, mikäli hinnalla kilpailu on yritykselle aidosti mahdollista sekä kestävä. Rationaaliselle mallille keskeistä on hintakilpailu, joka perustuu paljousalennuksiin sekä erilaisiin kanta-asiakasohjelmiin, joilla kanta-asiakkaille tarjotaan alennuksia. Mikäli strategiaa käytetään, on otettava huomioon se riski, että asiakkaille joudutaan jatkossakin tarjoamaan enemmän alennuksia. Jatkuvat alennukset johtavat siihen, että asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu. Asiakkaat saattavat aktiivitua ostamaan ainoastaan silloin, kun saavat jonkinlaisen alennuksen. Tämä johtaa siihen, että normaalihintaista ostamista tapahtuu vähemmän ja tarjousten tuomat lisäostot ovat vain lyhytkaista tuottoa. Paljousalennusten tai tarjousten käyttö tulisi harkita tarkkaan ja miettiä onko sille oikeutusta, jotta tarjouksista ei tule asiakkaalle normi, eikä normihintainen ostaminen kuihdu. (Keskinen ja Lipiäinen 2014, 160–161.)

Rationaalisuuden vastakohta on yleiskielessä emotionaalisuus, ja tämä vastakkainasettelu kuvastaa hyvin strategisia eroja uskollisuuden luomisessa. Emotionaalisen uskollisuuden strategiassa keskeistä on brändi sekä sen tuottamat mielikuvat. Brändin mielikuvien muodostumiseen vaikuttavat asiakaskokemus, yhteiskuntavastuu sekä arvot. Tunnettujen yritysten brändiuskolliset asiakkaat ovat vähemmän halukkaita vaihtamaan kilpailevan brändin tuotteisiin, ja ovat vähemmän hintavetoisia. Emotionaaliseen malliin harvoin kuuluu suuri painotus kilpailulle hinnoilla. Koska emotionaalisesti uskolliset asiakkaat eivät ole niin herkkiä hintojen muutokselle, voivat yritykset kilpailla muullakin kuin hintapolitiikalla, joka on loputon kuilu. Sitomalla yrityksen arvot johdettuun asiakaskokemukseen, tällä strategialla voidaan vahvistaa brändikokemusta kilpailukeinona. (Keskinen ja Lipiäinen 2014, 163.)

Vaikka yritykset onnistuisivat kuinka hyvin tahansa uskollisuuden luomisessa ja ylläpidossa, asiakkaita lähtee siitä huolimatta. Puhutaan poistumasta, joka on normaalia tiettyyn pisteeseen asti. Parhaillakin emotionaalisen uskollisuuden synnyttävillä yrityksillä, kuten esimerkiksi Applella, on jonkinasteista poistumaa. Poistumaa tulisi pyrkiä hallitsemaan, ja poistuvia asiakkaita tulisi yrittää voittaa takaisin. Myös asiakaskokemuksen johtamisessa tai mittauksissa tulisi keskittyä negatiivisiin kokemuksiin, joista saadaan konkreettisia kehitysideoita. Keskittymällä asioihin joihin asiakkaat ovat tyytymättömiä, voidaan vahvistaa yrityksen toimintakykyä ja asiakkuuksien jatkuvuutta. (Keskinen ja Lipiäinen 2014, 171.)

3.8 Pitkäaikaisen asiakassuhteen hyöty

3.8.1 Hyödyt yritykselle

Pitkäaikaisen asiakassuhteen sekä uskollisten asiakkaiden hyötyä organisaatiolle voidaan tarkastella puhtaasti taloudellisesta näkökulmasta. Uskollisten asiakkaiden asiakassuhteen taloudellinen arvo on verrattain suurempi, eli asiakkaan kannattavuus on korkealla tasolla. Asiakasuskollisuus johtaa pitkien suhteiden lisäksi korkeampaan asiakaspysyvyyteen. Bain & Co:n teettämän tutkimuksen mukaan 5:n % nousu asiakaspysyvyydessä tuo yrityksille 25 – 100 % voittoa asiakaskohtaisesti. Luku vaihtelee suurestikin eri toimialoilla, mutta esimerkiksi autojen huoltotoiminnassa luku on Ylikosken mukaan 80 %. (Ylikoski 2001, 180.)

Hyötyjen saavuttamiseksi keskeistä on tutkia asiakkaitaan ja ymmärtää ketkä tai mitkä ryhmät asiakkaista ovat yrityksen näkökulmalta taloudellisesti kannattavimpia. Asiakaskohtaista kannattavuutta voidaan tarkastella keskittämissuhteen sekä suhteen pituuden avulla. Keskittämissuhteella tarkoitetaan sitä osuutta, jonka yritys saa tietyn asiakkaan tekemistä ostoista. Mikäli tämä osuus on suuri, ja asiakassuhde on ollut pitkäkestoinen, voidaan tämä asiakas tai asiakkaiden joukko karkeasti luokitella kannattavaksi. Tähän kun lisätään kaikki asiakaskohtaiset tuotot ja vähennetään niistä asiakkaaseen panostetut summat, voidaan asiakkaalle määrittää *taloudellinen arvo*. Asiakaskohtaiset tuotot ovat helpompia määrittää, mutta asiakkaaseen käytetty rahallinen panostus on vaikeampi selvittää. Asiakkaisiin panostetaan rahallisesti esimerkiksi asiakashankinnan, asiakaspalvelun sekä asiakassuhteen pysyvyyden tiimoilta. Hyvin usein kuitenkin riittää epätarkempi käsitys asiakkaaseen käytetyistä summista, mikäli asiaa ei ole tarpeen tutkia tarkemmin. (Ylikoski 2001, 181.)

Asiakassuhteiden talousvaikutukset voidaan jakaa välittömiin sekä välillisiin vaikutuksiin. Välittömät taloudelliset vaikutukset ovat laskennallisia arvoja, kuten yllämainittu asiakassuhteen taloudellinen arvo. Välillisillä vaikutuksilla tarkoitetaan enemmän asiakasuskollisuuteen vaikuttavien psykologisten tekijöiden tuomaa taloudellista etua. Näihin etuihin kuuluvat asiakkaalle muodostuva luottamus yritystä kohtaan, tehokkaampi asiakassuhteen hoito, parempi hinnoittelukestävyys sekä suositteluhaluus. Asiakkaalle luottamus muodostuu myönteisten kokemusten kautta, joka johtaa asiakkaan syvempään tietoon yrityksen tarjoamista palveluista sekä yrityksestä kokonaisuudessaan. Tämä johtaa hyvin usein asiakkaan lisääntyneeseen palveluiden käyttöön, joka nostaa asiakaskohtaista tuottoa. Tehokkaammalla asiakassuhteen hoitamisella tarkoitetaan alentuneita kustannuksia kyseisen

asiakkaan kohdalla, kun hänestä tiedetään enemmän ja palveluprosessi muuntuu tehokkaammaksi. Vakaasti uskolliset asiakkaat ovat myös vähemmän herkkiä hintavaihteluille, ja maksavat suuremmalla todennäköisyydellä enemmän palveluntarjoajan vaihtamisen sijaan. Myös asiakkaiden suositteluhaluukkuus johtaa vähentyneisiin kustannuksiin yrityksissä. Suosittelun kautta hankittujen asiakkaiden asiakashankintakustannukset ovat minimalistiset, ellei jopa olemattomat. (Ylikoski 2001, 183.)

Toimeksiantajayrityksen tapauksessa toisen tärkeän asiakassegmentin sisällä uuden asiakkaan hankintakustannukset ovat pienet. Tämä selittyy sillä, että yrityksen koko 30 vuoden olemassaolon aikana muodostunut verkosto ohjaa kyseisen segmentin asiakkaita yrityksen asiakkaiksi. Muiden, tärkeideltään pienempien segmenttien asiakashankintakustannukset nousevat johtuen koulutuksista, joilla tuetaan tuoteratkaisujen käyttöönottoa. (Tuovinen 2017-07-20.)

3.8.2 Hyödyt asiakkaalle

Ylikoski luokittelee asiakkaiden kokemat hyödyt psykologisiin, sosiaalisiin sekä taloudellisiin hyötyihin. Psykologisilla hyödyillä tarkoitetaan turvallisuuden tunnetta, erityiskohtelua sekä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä suhdetta. Erityiskohtelu liittyy vahvasti arvotuotantoon, jossa asiakas kokee saavansa erilaista tai parempaa palvelua kuin muut. Turvallisuuden tunteeseen liittyy asiakkaan odotus siitä, että palvelu- ja ongelmatilanteet sujuvat hyvin ja asiakaslähtöisesti. Psykologista hyötyä koetaan yleisimmin toimialoilla, joilla palvelutarjoomat sisältävät jonkinlaista asiantuntijapalvelua. (Ylikoski 2001, 184.)

Sosiaalisilla hyödyillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joita asiakas arvostaa suhteessaan yrityksen kanssa. Asiakkaan asioita hoitavan työntekijän sekä asiakkaan välille ideaalitalanteessa muodostuu suhde, joka johtaa syvempään yhteisymmärrykseen. Tämä korostuu toimialoilla, joissa asiakkaalla on usein vuorovaikutustilanteita yrityksen kanssa. (Ylikoski 2001, 185.)

Taloudellisilla hyödyillä asiakkaille tarkoitetaan ajansäästöä sekä esimerkiksi kanta-asiakas -alennuksia. Varsinkin B2B-kontekstissa ajansäästö ja helppous ovat keskeisiä tekijöitä, jotka tuovat säästöä. Ajankäyttö sekä helppous myös B2C-kontekstissa ovat keskeisiä, jotta asiakkaan ei tarvitse käyttää turhaa aikaa palveluiden etsimiseen tai yrityksen vaihtamiseen. (Ylikoski 2001, 185.)

3.9 Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus

Keskityin tässä luvussa kuvaamaan asiakaskokemusta, sen käsitteitä sekä ominaispiirteitä. Asiakaskokemus on terminä uuden karhea, ja tuo mukanaan uusia näkökulmia asiakasuskollisuuden saavuttamiselle. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin edelleen tärkeä tekijä asiakaskokemuksen muodostumisessa, ja sen tutkimuksen menetelmät sopivat osittain asiakaskokemuksen mittaamisen spektriin (kuvio 15). (Pauli Juuti 2015.)

Asiakaskokemus on alkanut korostua markkinoilla, joissa differoituminen tuote- tai palvelutarjoomilla on yhä vaikeampaa. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta ovat teleoperaattorit, joiden ydintuotteet- ja palvelut harvoin eroavat kilpailijoista. Asiakaskokemuksen avulla pyritään luomaan kilpailukykyä tällaisilla aloilla. (Juuti 2015.)

Perinteisen tyyppiset asiakastyytyväisyystutkimukset ja kyselyt syyllistyvät useimmiten tutkimaan asiakkaita yhtenä massana, joiden joukosta pyritään selvittämään osuus tyytyväisistä asiakkaista. Monesti vaikka yrityksen tuote- tai palvelutarjooma on laadukasta, voivat asiakkaat näissä kyselyissä luonnehtia itsensä tyytymättömäksi. Perinteisen kaavan mukaan tehty tyytyväisyyskysely selvittää kuinka suuri osa valitusta joukosta on tyytyväisiä, mutta mikäli tuote tai palvelu on laadukas, tyydytään usein vain ihmettelemään miksi osa asiakkaista on tyytymättömiä. (Juuti 2015.)

Asiakaskokemus tuo uusia näkökulmia myös perinteisiin survey-tutkimuksiin. Perinteisesti asiakastyytyväisyyttä on tutkittu vuosittain tai puolivuositain toteutetulla survey-tutkimuksella. Tällaisen tutkimuksen ongelmana on sen ajankohta, sillä tulosten analysoinnin sekä niiden pohjalta tehtyjen toimien jälkeen itse tieto saattaa olla jo vanhentunutta. Asiakaskokemusjohtaminen tuo uusia näkökulmia, kuinka asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata jopa reaaliajassa. Myös yksi haaste tutkimukselle on sen rajaus, sillä kysymyksen määrä voi paisua joka johtaa epä johdonmukaisuuteen sekä vääristymiin asiakkaiden vastauksissa. Asiakas voi liian pitkää kyselyä täyttäessään tylsistyä ja valita lopun kyselyn vastaukset satunnaisesti. Asiakaskokemuksen antamat näkökulmat (kuten SERVPERF-menetelmä) lyhentävät kyselyiden pituutta pohjautuen tutkittuihin kysymyskategorioihin. (Löytänä ja Kortesus 2011.)

4 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Toimeksiantajana työleni toimii kotimainen johtava ajopiirtureiden maahantuoja sekä asiantuntijayritys. Yritys perustettiin vuonna 1978, ja se työllistää 5-7 henkilöä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli 1,2 miljoonaa euroa. Yritys erikoistuu ajopiirtureiden maahantuontiin, myyntiin sekä korjaukseen (analogiset mallit). Yritys on alallaan johtavia toimijoita, ja toimipiste sijaitsee Kuopiossa. Yritys maahantuo sekä jälleenmyy lisäksi jälkiasennettavia turvalaitteita ajoneuvoihin. Näitä turvalaitteita ovat erilaiset alkolukot- sekä metrit, hälytys- sekä paikannusjärjestelmät, tutkat sekä kamerat. Yritys on myös erikoistunut korjaamaan kaikki vanhat vielä käytössä olevat analogiset ajopiirturit 40 vuoden kokemuksella. (Tuovinen 2017-07-19).

Yrityksellä on kolme tärkeää asiakassegmenttiä. Ensimmäisen segmentin muodostavat B- ja DB-lupakoulutukset, joita yritys järjestää asiakkailleen. Lupakoulutuksen jälkeen asiakas saa toimeksiantajayritykseltä todistuksen käydystä koulutuksesta, jonka perusteella asiakas voi hakea B- tai DB-lupaa. Lupakoulutukset suunnataan piirtureiden korjaamoihin sekä huoltopisteisiin, jotka tavoittelevat ajopiirtureiden huoltoa ja korjausta vaativia lupia. Yritys tarjoaa koulutukset, laitteet sekä käyttökoulutukset näihin korjaamo- sekä huoltopisteisiin. B- ja DB-lupakoulutuksella on se ero, että B-luvalla asiakas voi vaihtaa analogisen kiekkopiirturin, kun taas DB-lupa oikeuttaa tekemään saman digipiirtureille. Sekä B- että DB-luvat ovat henkilökohtaisia, ei yrityskohtaisia. Yrityksellä on itsellään myös A-lupa, joka oikeuttaa korjaamaan ja huoltamaan analogisia kiekkopiirtureita. Yritys on yksi viidestä, joilla tällainen A-lupa löytyy. A-lupapisteiden määrä ei enää nouse tulevaisuudessa. Lupakouluttajia löytyy kotimaan markkinoilta kaksi muuta toimijaa toimeksiantajan lisäksi. Lupakouluttajia kotimaassa ovat Kaha sekä valtion omistama yritys AEL. Näitä kahta yritystä voidaan pitää suurimpina toimeksiantajan kilpailijoina. Toinen tärkeä segmentti on raskaan kaluston kuljettajayritykset, joille yritys tarjoaa ajopiirturiratkaisut ja asiantuntijapalvelut. Kolmannen segmentin muodostavat yksityisasiakkaat, joille yritys myy laadukkaita turvalaitteita verkkokauppansa kautta. Yksityisasiakkaat ovat nouseva segmentti, joskin tällä hetkellä vähäisin. (Tuovinen, 2017-07-20.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Työni empiirinen osuus koostuu tilastollisesta survey-tutkimuksesta sekä sen tulosten analysoinnista. Kysely toteutettiin aikavälillä 10.10.2017 – 24.10.2017. Kyselytutkimukseen osallistui yhteensä 73 henkilöä. Kysely toteutettiin sekä tulokset analysoitiin Webropol – työkalua hyödyntäen.

Toimeksiantajayritys on toteuttanut vastaavan tyyppisen survey- tutkimuksen vuonna 2013. Työssäni sekä tutkimuksessani halusin säilyttää edes jonkin asteisen vertailukelpoisuuden vuoden 2013 tutkimuksen tuloksiin. Näin yritys saa tietoa aikavälin muutoksien vaikutuksesta asiakastytyväisyyteen. Yritys on lanseerannut mm. verkkokaupan aikavälin aikana muiden suurehkojen muutoksien lisäksi. Verkkokauppaa ei tutkimukseen päätetty kuitenkaan sisällyttää.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Päädyimme toimeksiantajan kanssa valitsemaan kyselytutkimuksen jo siksi, että haluttu kohderyhmä kyselylle on suurehko, koostuen noin 550 vastaajasta. Internetin välityksellä lähetettävä kyselylomake on myös kustannustehokas tapa kerätä vastauksia (Tarja Heikkilä 2014, 17.) Vuonna 2013 toteutetun kyselyn vastauksien prosentuaalinen määrä oli n. 50 %, joka toteutuessaan myös omassa tutkimuksessani antaisi riittävän edustavan joukon tutkimukselle. Kyselyn kohderyhmästä n. 200 yritystä ovat B- tai DB – luvallisia ajopiirtureiden korjaamopisteitä, ja loput 50 kpl jälleenmyyjiä sekä raskaan kaluston kuljetusyrityksiä. Tämän lisäksi kysely lähetettiin n. 300 asiakkaalle (Haastattelu, Henri Tuovinen 2017-07-19).

Kysely lähetettiin jokaisen osapuolen ilmoittamaan sähköpostiosoitteeseen. Vastaajat ovat erilaisilla nimikkeillä tai titteleillä töissä yrityksessään, kuten korjaamo- tai varaosapäällikkö. Joidenkin yritysten tapauksessa toimeksiantajan yhteystiedoissa on vain itse yrittäjän yhteystiedot, jolloin kysely menee suoraan hänelle. Kummallekin segmentille lähetetään sama kysely pienin variaatioin, jotta kumpikaan segmentti ei joudu vastaamaan epärelevantteihin kysymyksiin. Työssä näitä segmenttejä kuvataan nimityksillä A- ja J-segmentti. J-segmenttiin sisällytetään korjaamopisteet sekä jälleenmyyjät. Vastaajat jaotellaan segmentteihin ensimmäisen kysymyksen avulla, johon vastaaja voi valita olevansa asiakas tai jälleenmyyjä.

Kyselylomakkeeseen oli aluksi aikaa vastata 2 viikkoa, mutta vähäisten vastausten johdosta päädyttiin jatkamaan vastausaikaa kahdella viikolla lähettäen vastaajille uuden saateviestin. Vastaajamäärä oli neljän viikon jälkeen vieläkin pieni, josta johtuen sitä jatkettiin vielä yhdellä viikolla. Vastausaikaa oli kaiken kaikkiaan 5 viikkoa. Kummatkin saateviestit ovat liitettyinä työni lopussa.

Vastausajan päätyttyä tulokset analysoitiin hyödyntäen Webropol 3.0 perustoimintojen lisäksi Professional Statistics sekä Insight työkaluja. Tuloksien raportoinnin lisäksi tuloksia tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla selvittäen kummankin segmentin välisiä eroja. Palvelukokemuksen attribuutteja sekä niiden riippuvaisuuksia tarkastellaan työssä korrelaatiokertoimella, sekä poikkeustapausten selvittämisessä hyödynsin Webropolin omaa suodatustyökalua.

Ristiintaulukoimalla tuloksia voidaan tarkastella eri vastaajaryhmien välisiä eroavaisuuksia. Työssäni käytin ristiintaulukointia havainnollistaakseni aikaisempaan kuvattujen segmenttien välisiä eroja. Erot on havainnollistettu kuvioiden avulla, ja analysoituna sanallisesti erikseen. (Heikkilä 2014, 198-199.)

Palvelukokemusten attribuuttien yhteyttä lopputulokselliseen arvosanaan (NPS- kysymykseen suosittelemusasteesta) tutkittiin hyödyntäen Pearsonin korrelaatiokerrointa. Korrelaatiokertoimella voidaan tutkia kahden muuttujan välistä tilastollista riippuvuutta. Tässä tapauksessa haluttiin tietää, mitkä palvelukokemuksen attribuuteista vastaajat kokevat tärkeäksi loppuarvosanan suhteen. Mikäli attribuutti korreloi positiivisesti NPS kanssa, siihen annettu korkea arvosana nostaa myös NPS kysymyksen tulosta positiivisesti. Negatiivinen korrelaatio toimii samalla tapaa, mutta toisinpäin. (Taanila 2016-08-16.)

Ristiintaulukoinnin aikana ilmenneitä segmenttien välisiä eroja tutkittiin tarkemmin Mann-Whitneyn testillä. Testi soveltuu mielipideasteikkoihin kysymyksiin, ja soveltuu eroavaisuuksien tilastolliseen perustelemiseen. Tutkimuksen tapauksessa Mann-Whitneyn testiä käytettiin apuna aina, kun segmenttien välillä huomattiin olevan mielipiteellisiä eroavaisuuksia. Testi tutkii mediaanien jakautumista ja antaa p-arvolla tilastollisen todennäköisyyden olla väärässä väitteen kanssa. (Taanila 2013-01-22.)

Poikkeustapausten vastausten selvittämisessä hyödynnettiin Webropolin perusraportin omaa suodatustyökalua, jolla saatiin näkyviin kaikkien niiden vastaajien muut vastaukset, jotka arvioivat NPS-kysymyksessä oman suosittelemusasteensa olevan pienen. Suodatukseen otettiin siis vastaajat, jotka NPS-teorian mukaisesti ovat arvostelijoita. Arvostelijoiden vastaukset sijoittuvat 0-10 asteikolla välille 0-6.

5.2 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselylomakkeen suunnittelu alkoi rakentua pääosin Christian Grönroosin hyvän palvelun seitsemän kriteerin sekä SERVQUAL-teorian ympärille. Yhdistelemällä attribuutteja kummastakin, loin teorian mukaisen kysymyspatteriston lomakkeeseen. Attribuutteja räätälöitiin kuvaamaan toimeksiantajayrityksen palvelutarjoomaa paremmin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Tuloksista ilmenee, että attribuuttien valinnat ja asenneväättämien muotoilut olivat onnistuneita. 11 eri attribuutista yhdeksällä oli melko korkea lineaarinen yhteys suositteluhaluukkuuden kysymyksen kanssa, eli vastaajat kokivat ne tärkeäksi lopputuloksen osalta. SERVQUAL-teorian mukaisesti kysymyspatterin mukaan litettäisiin toinen osio, jossa kysytään vastaajien odotuksia yrityksen palvelusta samojen attribuuttien osalta. Päädyin käyttämään SERVPERF-menetelmää, joka on uudempi versio menetelmästä, jossa ei oteta huomioon odotuksien sekä kokemusten välisiä kuiluja. Tutkimuksen tapauksessa vastaajat, joille kysely lähetettiin, olivat jo vähintään kerran asioineet toimeksiantajayrityksen kanssa. Mikäli tässä vaiheessa kysytään asiakkailta heidän odotuksiaan palvelua kohtaan, puhutaan vinoutuneesta tai vääristyneestä odotuksesta. SERVPERF-menetelmän mukaan ei ole olennaista kysyä odotuksia jälkikäteen, vaan pelkkä kokemustason selvittäminen on riittävä indikaattori. Työssä kuitenkin tarkastellaan edellämainittuja kuiluja korrelaatiokertoimien avulla, jonka avulla selvitettiin palvelukokemuksen attribuuttien tärkeysjärjestys lopputulokselliseen arvosanaan nähden.

Kyselylomakkeen pyrin suunnittelemaan mahdollisimman tehokkaaksi ja lyhyeksi, sillä palvelukokemuksen kysymyspatteristo oli itsessään jo hyvin pitkä sekä aikaa vievä osuus. Myös toimeksiantajan arvion mukaan asiakaskunnan ei oletettu jaksavan vastata pitkään kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vaati aikaa noin 10 minuuttia tutkijan oman kellotuksen mukaisesti. On mahdollista, että varsinkin palvelukokemuspatteriin vastaaminen vei paljon joiltakin vastaajilta aikaa. Päädyin käyttämään yhtä lomaketta kummallekin vastaajasegmentille kahden eri kyselyn luomisen sijaan. Ensimmäinen kysymys jaotteli taustamuuttujana vastaajat kumpaankin segmenttiin. Ensimmäisen kysymyksen profiloinnin jälkeen Webropol ohjasi vastaajat oikeisiin kysymyksiin, eikä kahta lomaketta tarvittu.

Kyselylomakkeeseen lisättiin myös asiakastyytyväisyyden teoriaan kuuluvia osuuksia viestinnästä, saavutettavuudesta, tuotevalikoimasta sekä toimitusten laadusta. Nämä kysymykset rakensin Tuire Ylikosken palvelun laadun ulottuvuuksien mukaisesti ja soveltaen aikaisemmin koulutuksen kautta tullutta tietoa sekä räätälöin ne yrityksen tarpeita vastaaviksi. Kysymykset ja väittämät pyrittiin muotoilemaan johdattelemattomaan muotoon.

Kysymyksessä käytetään pääosin strukturoituja kysymyksiä, joissa asiakkaille annetaan vähintään kaksi ennalta-asetettua vastausvaihtoehtoa. Kysymyksiä, joissa on useita vaihtoehtoja, kutsutaan monivalintakysymyksiksi. Kyselyssä käytettiin myös muutama kappale dikotomisista kysymystyypeistä, joilla tarkoitetaan strukturoitua kysymystä joka sisältää vain kaksi vaihtoehtoa. Esimerkkinä tällaisesta kysymyksestä työssäni on segmentit erottava kysymys heti ensimmäisenä. (Heikkilä 2014, 49.) Lomakkeen asenneasteikollisissa kysymyksissä käytettiin pääosin Likertin täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä asteikkoa. Asteikkoa muutettiin tuotetuntemuksen kysymykseen toimeksiantajan

toiveesta. Tuotetuntemuksen kohdalla sovellettiin omaa asteikkoa, jotta yhdellä kysymyksellä saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Lomake sisälsi 4 kappaletta avoimia kysymyksiä, mukaan lukien viimeinen kysymys. Viimeisessä kysymyksessä asiakkailta haluttiin saada vapaata palautetta tai kehitysideoita. Pääasiallisena analyysin työkaluna näille palautteille olisi ollut Text Mining työkalu Webropolilta, mutta vastausten vähäisyyden vuoksi niiden suurempi analysointi ei olisi ollut tarkoituksen mukaista.

Kyselylomake testattiin toimeksiantajayrityksen työntekijöiden toimesta, tutkijan toimesta sekä lomake pilotoitiin neljän tutun asiakkaan toimesta.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen arvokkuutta tutkijalle sekä toimeksiantajayritykselle. Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä arvioidaan tarkastelemalla kuinka hyvin tutkimus vastaa teoriakehyksessä asetettuihin kysymyksiin. Myös tutkimuksen toistettavuus on oleellista, kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hiltunen, 2009-02-18.)

Mielestäni tutkimuksen reliabiliteetti on suhteellisen hyvällä tasolla. Tyytyväisyyttä toimeksiantajayrityksen toimintaa kohtaan tutkittiin usealla mittarilla. Tutkimus itsessään on helposti toistettavissa samoissa olosuhteissa. Reliabiliteettia heikentää tutkimukseen vastanneiden vähäinen määrä. Vastajamäärä ei vielä itsessään riitä edustamaan koko vastaajajoukkoa. Vastausmäärä jäi luultavasti alhaiseksi johtuen ajankohdasta. Kysely toteutettiin toimeksiantajayrityksen toimialan sesonkiaikana, joka heikensi vastausprosenttia.

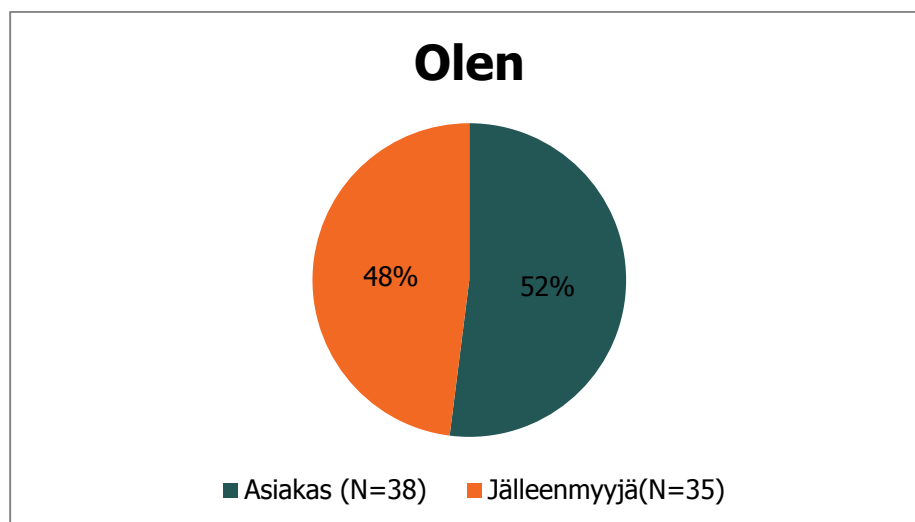
Kyselylomakkeessa ilmeni kirjoitusvirhe yhdessä kysymyksessä tutkijan omasta virheestä johtuen. Kyseisen kysymyksen jäi kaksi samaa vastausvaihtoehtoa. Kysymyksen reliabiliteettia se tuskin huonontaa, sillä kysymys ei tuottanut negatiivisia vastausarvoja.

Tutkimuksen validiteetti on mielestäni hyvällä tasolla, sillä tutkimus vahvistaa odotusarvon asiakkaiden palvelukokemuksesta, asiakasuskollisuudesta sekä yleisestä tyytyväisyydestä. Tutkimus oli anonymi ja kysymykset muotoiltiin johdattelemattomaan muotoon. (Hiltunen, 2009-02-18.)

6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

6.1 Segmentin eroittelukysymys

Ensimmäisen kysymyksen tavoite oli jakaa vastaajat kahteen eri segmenttiin, jotta kummallekin segmentille pystyttiin näyttämään kohdennetut kysymykset. Kyselylomakkeessa oli kummallekin segmentille kohdennettuja kysymyksiä tuotetuntemuksen sekä koulutuksen osalta. Kysymyksen avulla sain Webropolin näyttämään esimerkiksi vain asiakkaille tarkoitetut kysymykset. Käytin strukturoidua kysymystyyppiä, jossa vastausvaihtoehdot olivat yksinkertaisuudessaan ”asiakas” sekä ”jälleenmyyjä”. Tutkimuksen kannalta tarkempia taustamuuttujatietoja vastaajista ei ollut oleellista selvittää, sillä jokainen vastaaja edustaa yritystään. Yrityskohtaisia taustamuuttujia ei päädytty kysymään, sillä tutkimuksen tavoitteena oli saada yleiskuva tyytyväisyydestä.



KUVIO 19. Vastaajien jakauma segmentittäin. (N=73)

Huomattavaa kysymyksen vastauksissa on, että kummankin segmentin edustajia on lähes sama määrä. Asiakasvastaajia oli 38 kappaletta, kun jälleenmyyjä oli 35. On tärkeää huomata, että asiakkaita, joille kutsu kyselyyn lähetettiin, oli yli 200 kappaletta. Jälleenmyyjien tapauksessa kutsuja oli 50 kappaletta, joista 35 vastasi kyselyyn. J-segmentti oli täten huomattavasti aktiivisempi vastamaan kyselyyn, mikä oli odotettavissa jo tutkimusta suunniteltaessa. Jälleenmyyjät ovat aktiivisemmassa yhteistyössä toimeksiantajan kanssa sekä hyötyvät huomattavasti enemmän henkilökohtaisesti toimeksiantajan palvelun kohentamishankkeesta.

6.2 Tuotetuntemus

Seuraavassa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän tuote- ja palvelutuntemustaan toimeksiantajan valikoimaa kohtaan. Kysymyksessä kummallekin segmentille räätälöitiin omat strukturoidut vastausvaihtoehdot, jotta vastaamiseen kuluva aika saatiin minimoitua. Tuotetuntemus- osion tavoitteena on ohjata tulevaa markkinointia antamalla tietoa yrityksen eri tuotteiden sekä palveluiden tunnettuudesta. Tunnettuudella tarkoitetaan tuote- ja palveluvalikoiman tunnettavuuden tasoa kyseeseen vastanneiden keskuudessa. Markkinoinnin ohjaamisen lisäksi tuotetuntemus – kysymyksen avulla pyritään myös selvittämään kunkin tuotteen tai palvelun käytön vaikutuksia yleistyytyvyyteen. Tuotetuntemusosion kysymykset olivat räätälöityjä kummallekin segmentille, josta johtuen käsittelen ne omissa osioissaan. Käytän tämän osion sisällä nimityksiä ”A-segmentti” sekä ”J-segmentti”, joilla viitataan asiakkaisiin sekä jälleenmyyjiin.

6.2.1 J-segmentin tuotetuntemuksen tulokset

Tässä osiossa selvitettiin J-segmentin tuotetuntemuksen tasoa. Kysymyksessä sovellettiin omaa 4-portaista asteikkoa, jotta saadaan nopeammin ja strukturoidusti tietoa siitä, kuinka moni vastaajista tarjoaa sekä markkinoi aktiivisesti kyseisen valikoiman tuotteita. Kysymyksien vastausvaihtoehtojen tavoitteena on antaa tutkijalle tietoa kyseisten tuotteiden tunnettuudesta sekä niiden jälleenmyynnistä sekä aktiivisesta markkinoinnista. Tutkimuksen kannalta oleellisia vastaajia olivat ne, jotka eivät tunne tuotteita, tai tuntevat mutta eivät tarjoa.

TAULUKKO 1. J-segmentin tuotetuntemus. (N=35)

	En tunne	Tunnen, emme tarjoa	Tunnen ja tarjoamme	Markkinomme aktiivisesti	N	Keski-arvo
SE5000 digipiirturi	2	3	25	5	35	2.94
Etälatauslaite (DigiDL)	12	11	11	1	35	2.03
Tallennuslaitteet (esim. D-Box2, DigiVU+)	11	10	13	1	35	2.11
IDHA -analysointiohjelmisto	16	12	6	1	35	1.77
Dignitan alkolukot- ja metrit	10	15	9	1	35	2.03
Mobileye -kaistavahti	12	19	4	0	35	1.77

Huomattavaa tuloksissa on, että kaksi J-segmentin vastaajaa ei tunne SE5000 digipiirturia lainkaan. Kyseessä on yrityksen kivijalkatuote, jota segmentin vastaajat tarjoavat kaikkein eniten kyseisestä tuotevalikoimasta. SE5000 digipiirturi on myös oletetusti tunnetuin sekä tarjotuin tuote. Huonoiten tunnetut tuotteet olivat Mobileye – kaistavahti (KA 1,77) sekä IDHA-analysointiohjelmisto (KA 1,77). Mobileye – kaistavahtia ei tunne lainkaan lainkaan 12 vastaajaa sekä IDHA-ohjelmistoa 16 vastaajaa.

Seuraavassa osiossa kysyttiin J-segmentin vastaajilta heidän tuntemustaan yrityksen korjaamotuotteista. Vastausvaihtoehdot räätälöitiin tilanteeseen sopivaksi, josta muodostui 3-portainen asteikko. Asteikosta jätettiin aktiivinen markkinointi pois, joka ei ole oleellista kyseisten tuotteiden kohdalla.

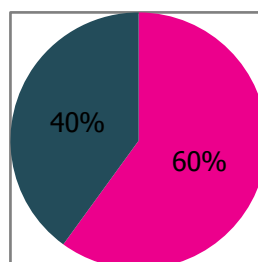
TAULUKKO 2. J-segmentin korjaamotuotteiden tuntemus. (N=35)

	En tunne	Tunnen, emme käytä	Käytämme aktiivisesti	N	Keski-arvo
Optimo2 piirturitesteri	10	12	13	35	2.09
Tacho Winner -laitteisto	20	14	1	35	1.46
Top-Print korjaamo-ohjelmisto	3	5	27	35	2.69

Vastauksista käy ilmi, että Top-Print korjaamo-ohjelmisto on tunnetuin ja sitä käytetään kaikkein aktiivisimmin (KA 2,69). Huonoiten tunnettu korjaamotuote on Tacho Winner – laitteisto, jota ei tunne lainkaan 20 vastaajaa. Tacho Winner – laitteiston tuntee 14 vastaajaa, jotka eivät kuitenkaan kyseistä tuotetta käytä. Kyseisen tuotevalikoiman tunnetuin tuote on selkeästi Top-Print korjaamo-ohjelmisto sekä heikoiten tunnettu ja tarjottu on Tacho Winner – laitteisto.

Viimeisenä kysymyksenä tuotetuntemus- osiossa J-segmentin edustajilta kysyttiin heidän mielenkiintoaan vuokrata korjaamolaitteita suurien kertainvestointien sijaan. Kysymystyyppiksi valitsin strukturoidun kysymyksen, jossa on vain kaksi vaihtoehtoa. Kysymyksen luonne on tunnusteleva, jolla pyrittiin selvittämään lähtökohtaisesti onko tällaiseen muutokseen innostusta J-segmentin puolella. Kysymys asetettiin pakolliseksi, jotta saataisiin jokaiselta segmentin edustajalta alustava arvio halukkuudesta muuttaa toimintaa leasing-tyyppisemmäksi.

Olisitko tulevaisuudessa kiinnostuneita hankkimaan korjaamolaitteita vuokrasopimuksella...



KUVIO 20. Olisitko tulevaisuudessa kiinnostuneita hankkimaan korjaamolaitteita vuokrasopimuksella kertainvestointien sijaan? (n=35)

Kuten kuviosta ilmenee, 60 % vastaajista olisi kiinnostuneita leasing- tyyppisestä toiminnasta korjaamolaitteiden osalta. On hyvä huomioida, että kysymys oli pakollinen, mikä pakotti vastaajan hetkeksi punnitsemaan vastaustaan. Tuloksista ilmenee, että suurempi osa J-segmentin vastaajista kannattaa korjaamolaitteiden vuokraamista. On kuitenkin hyvä huomioida, että kysymys itsessään ei vielä riitä vastaamaan siihen, mitä eri tuotteita J-segmentti haluaa vuokrata. Tarkempi selvitys tulee tarpeeseen, mikäli korjaamotuotteita halutaan muuttaa vuokrattavaan muotoon. Alustavalla tasolla, mikä oli tavoitetaso, vuokraukseen suhtaudutaan myönteisesti.

6.2.2 A-segmentin tuotetuntemuksen tulokset

Tässä osiossa selvitettiin A-segmentin edustajien tuotetuntemuksen tasoa. A-segmentiltä ei kysytty täydentäviä kysymyksiä tuotetuntemuksen lisäksi. Kysymyksessä käytettiin vastauksissa omaa räätilöityä 3-portaista asteikkoa, jossa ilmenee tuotteiden tunnettuus sekä niiden käyttöaste. Kysymyksen tavoitteena on ohjata tulevaa markkinointia sekä antaa tietoa tutkijalle vähemmän tunnetuista tuotteista.

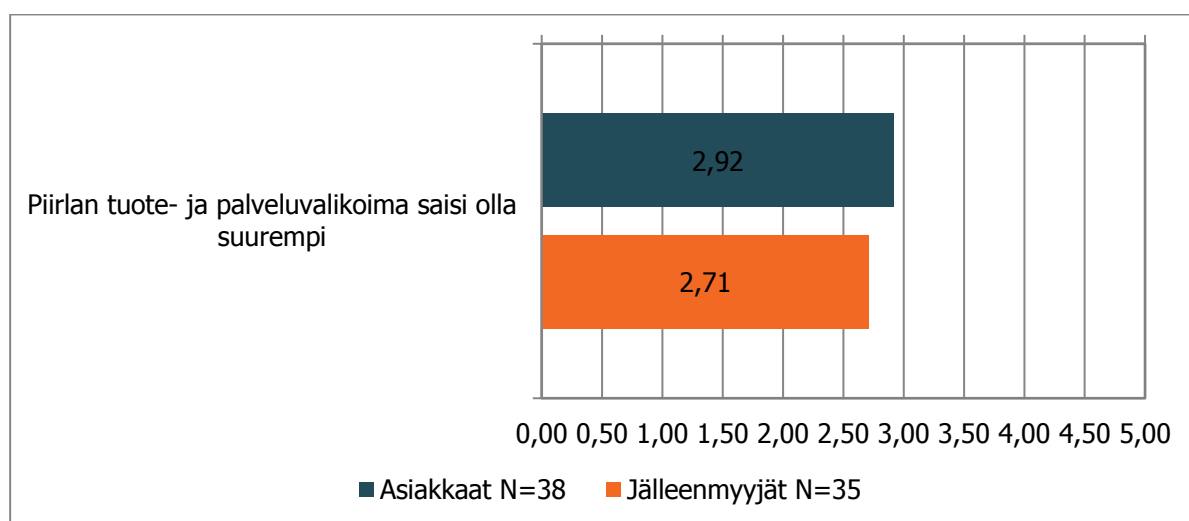
TAULUKKO 3. A-segmentin tuotetuntemus. (n=38)

	En tunne	Tunnen, emme käytä	Käytämme aktiivisesti	Yhteensä	Keskiarvo
Ajopiirtureiden 2-vuotistarkastukset	7	18	13	38	2.16
Rajoittimien vuositarkastukset	0	12	26	38	2.68
Digipiirtureiden etälatauslaitteet	15	16	7	38	1.79
Piirtureiden tallennuslaitteet	13	11	14	38	2.03
IDHA -analysointiohjelmisto	24	12	2	38	1.42
Dignitan alkolukot- ja metrit	15	21	2	38	1.66
Mobileye -kaistavahti	22	16	0	38	1.42
Brodit -telineet	26	11	1	38	1.34

Tunnettuutta analysoitaessa ilmenee, että ylivoimaisesti tunnetuin palvelu on rajoittimien vuositarkastukset (KA 2.68). Kaikki 38 vastaajaa A-segmentistä tuntee kyseisen palvelutuotteen, joista 26 käyttää sitä aktiivisesti. Tunnettuuden osalta heikoiten pärjäsivät brodit-telineet (KA 1.34) sekä IDHA – analysointiohjelmisto (KA 1.42). Brodit – telineet tuntevat tulosten perusteella yhteensä 12 vastaajaa, joista vain yksi ilmoittaa käyttävänsä tuotetta aktiivisesti. Loput 26 vastaajaa eivät tunne tuotetta lainkaan. Myös IDHA – analysointiohjelmisto pärjasi kummankin segmentin tuloksissa huonosti. Yhteensä 14 vastaajaa ilmoitti tuntevansa IDHA – ohjelmiston, joista vain kaksi ilmoitti käyttävänsä sitä aktiivisesti.

6.3 Tuotevalikoima

Seuraavassa osiossa kummankin segmentin vastaajilta kysyttiin mielipidettä toimeksiantajan tuotevalikoiman riittävydestä. Vastaajien mielipidettä kysyttiin 5-portaisella Likert -asteikolla, väittämällä täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. Tuotevalikoiman yhteydessä kysyttiin myös kysymys ”Haluaisin valikoimaan uusia tuotteita, mitä?”. Jatkokysymys oli avoin kysymys, joka ei kuitenkaan saanut yhtään vastausta.



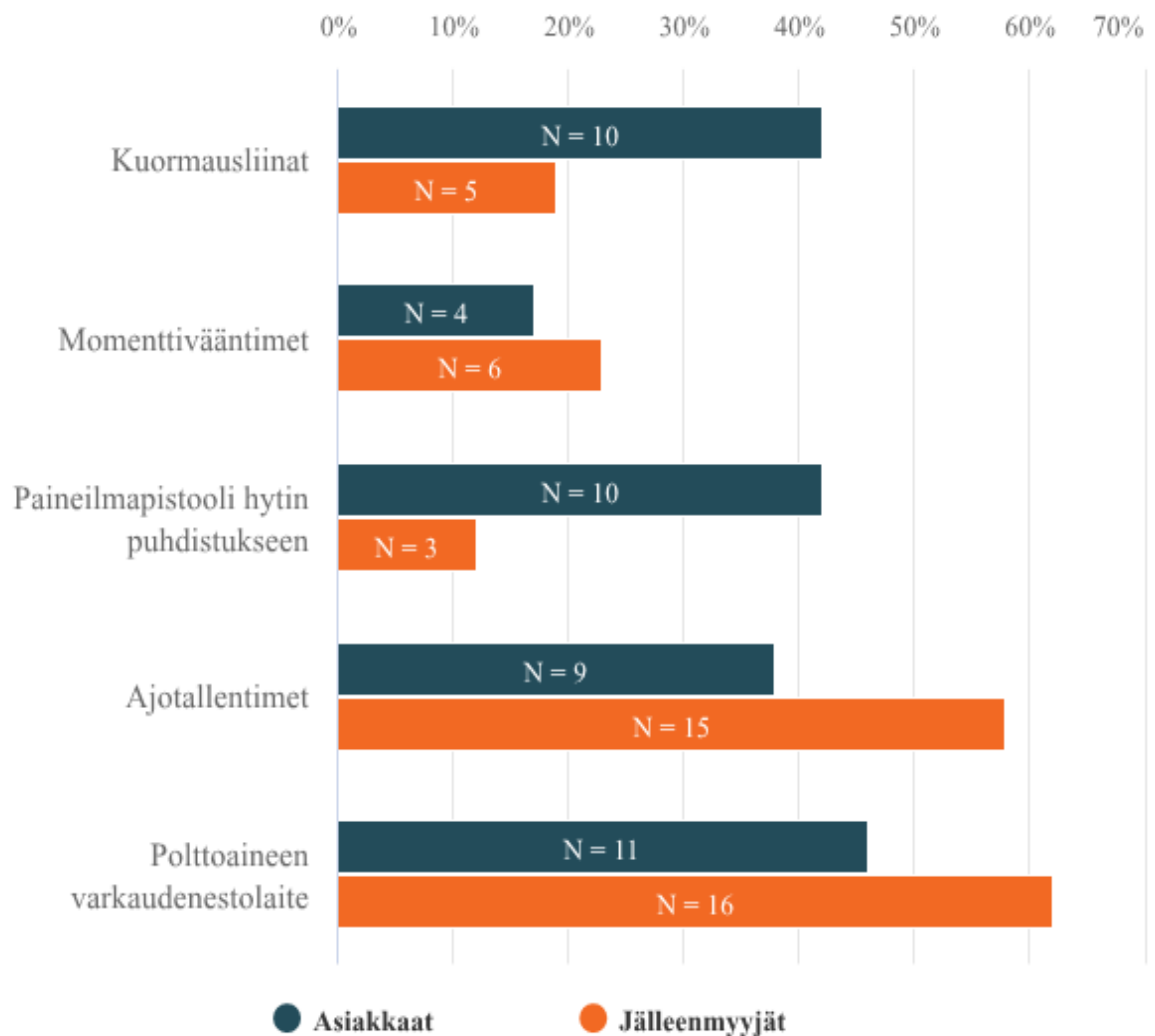
KUVIO 21. Toimeksiantajan tuote- ja palveluvalikoima saisi olla suurempi. (n=73)

Asiakkaista suurin osa (n=26) vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä” tuote- ja palveluvalikoiman osalta. 4 vastaajaa ilmoittivat olevansa täysin eri mieltä, kun taas täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 3 vastaajaa. Jälleenmyyjistä suurin osa (n=23) vastasi myös ”Ei samaa eikä eri mieltä” tuote- ja palveluvalikoiman osalta. 2 vastaajaa ilmoittivat olevansa täysin eri mieltä, kun taas täysin samaa mieltä väitteen ei yksikään vastaajista. Kummankin segmentin vastaajista suurin osa ei osannut sanoa mielipidettään. Kuitenkin pieniä eroja löytyy, kuten J-segmentin suurempi tyytyväisyys nykyisen tuote- ja palveluvalikoiman riittävyttä kohtaan. J-segmentin vastaajista yksikään ei vastannut olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa. A-segmentti taas on tulosten mukaan vähemmän tyytyväinen nykyiseen tuote- ja palveluvalikoimaan. On kuitenkin huomioitava, että tuloksia jouduttiin skaalamaan vahvasti jotta eroavaisuuksia löytyi, sillä tulokset ovat hyvin samankaltaisia kummankin segmentin osalta.

Tuotevalikoiman osiossa kysyttiin myös kysymys ”Haluaisin valikoimaan uusia tuotteita, mitä?”, mutta vastauksia ei saatu yhtäkään.

6.4 Kiinnostus uusia tuotteita kohtaan

Seuraavassa osiossa kysyttiin kummaltakin segmentiltä heidän kiinnostustaan uusia toimeksiantajan tuotteita kohtaan. Kysymystyyppinä oli strukturoitu monivalintakysymys, jossa vastaaja pystyi valitsemaan useampia vaihtoehtoja. Kysymykseen vastasi 50 eri vastaajaa, ja valittuja vastauksia oli 89 kappaletta. Tulokset esitetään vastauksien määrinä prosentuaalisen osuuden sijaan, sillä kysymyksessä pystyi valitsemaan useita vaihtoehtoja.



KUVIO 22. Olisitko kiinnostuneita seuraavista tuotteista? (n=50)

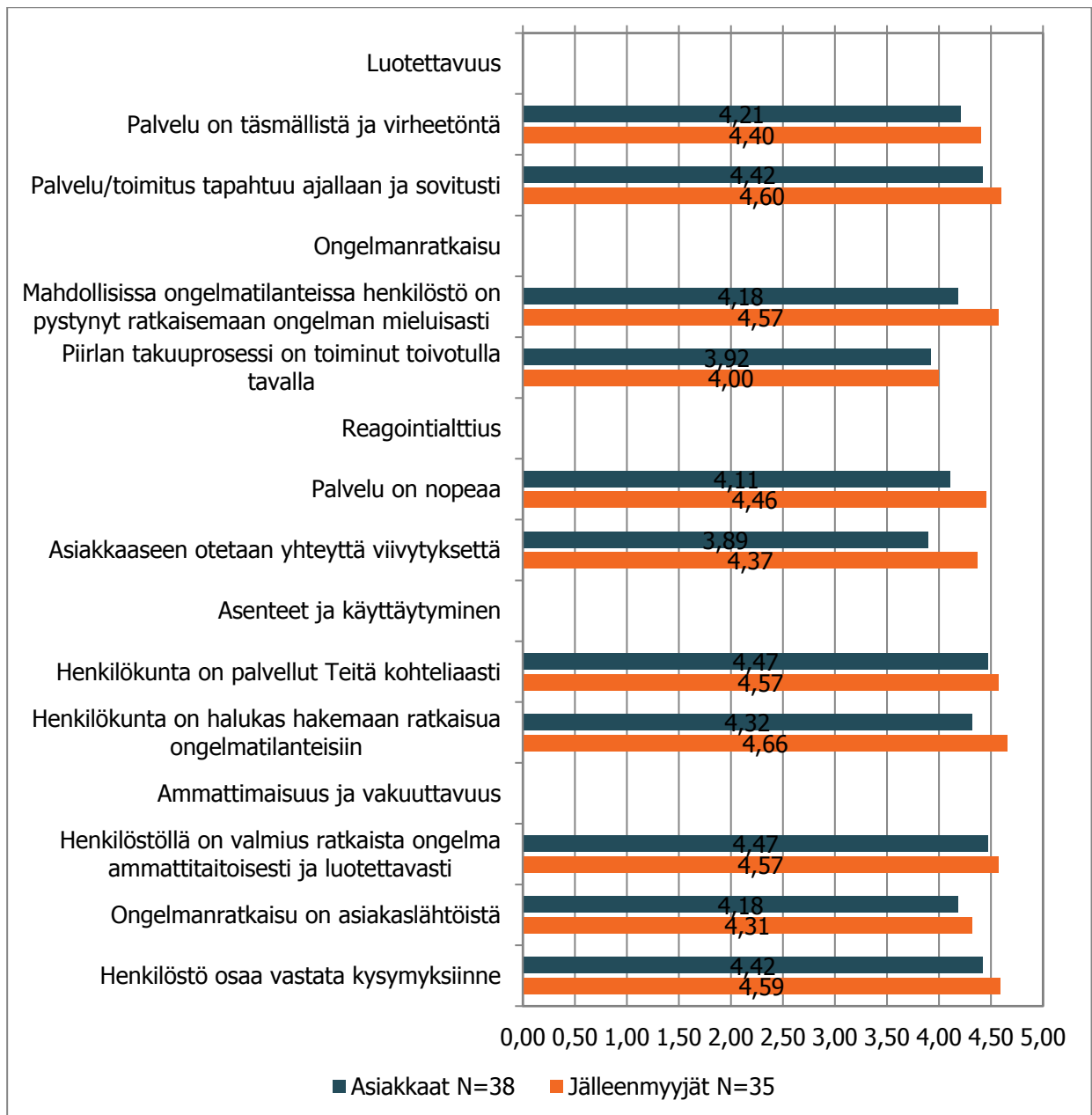
Kuvion perusteella voidaan todeta, että J-segmentin vastaajat ovat eniten kiinnostuneita ajotallentimista sekä polttoaineen varkaudenestolaitteista. Kuormausliinat, momenttivääntimet sekä paineilmapistoolit saivat yhteensä vähemmän vastauksia kuin varkaudenestolaitteet sekä ajotallentimet. A-segmentin osalta hajonta ei ollut niin suurta, ja kiinnostus jakaantui kaikkien tuotteiden kesken tasaisemmin. Aniaostaan momenttivääntimissä oli huomattavaa negatiivista heittoa kiinnostavuuden suhteen.

6.5 Palvelukokemus

Seuraavassa osiossa tavoitteena oli selvittää vastaajien näkemys palvelukokemuksesta. Osioon muodostettiin väittämiä käyttäen hyväksi Christian Grönroosin hyväksi koetun palvelun kriteerejä sekä

SERVQUAL – attribuutteja. Valitsin SERVQUAL – menetelmän mukaisesti viisi osa-aluetta, jotka sopivat parhaiten toimeksiantajan palvelumaisemaan. Muodostimme yhteistyössä näille osa-alueille palvelulle tärkeät attribuutit, joita tuli kaikkiaan 11 kappaletta. Muodostin kysymyspatteriston yhdistelmällä SERVQUAL osa-alueita sekä attribuutteja Grönroosin hyväksi koetun palvelun kriteereihin. Räätelöin attribuutit sekä osa-alueet tilanteeseen sekä yritykselle sopiviksi, kuten Grönroos kirjallisuudessaan kehoittaa.

SERVQUAL – menetelmälle on olennaista, että kysymyspatteristossa mitataan myös asiakkaiden odotuksia palvelua kohtaan. Odotuksia voidaan tuloksissa verrata siten toteutuneeseen kokemukseen. Mikäli odotuksia olisi kysytty tässä vaiheessa, olisi kyseessä vinoutunut tai vääristynyt odotus. Kyselytutkimuksen kohderyhmän edustajat ovat jo asioineet vähintään kerran yrityksen kanssa, ja mikäli heidän odotuksiaan kysyttäisiin tässä vaiheessa, ei se vastaisi totuutta tai olisi vähintäänkin vääristynyttä. Jätin odotuksien selvittämisen pois, joten virallisesti menetelmääni voidaan kutsua SERVPERF- menetelmäksi. SERVPERF – menetelmä on päivittyneempi versio SERVQUAL – menetelmästä, jossa odotuksia ei verrata kokemuksiin kuilujen avulla. Useat tutkimukset ovat havainneet, että pelkkien kokemusten selvittäminen on riittävää.



KUVIO 23. Palvelukokemus (n=73)

Tuloksista ilmenee keskiarvollinen samankaltaisuus kummankin segmentin kohdalla. Tutkittaessa palvelukokemuksen tuloksia Mann-Whitneyn testillä, saadaan pientä tilastollista eroavaisuutta aikaan ”Asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä” attribuutissa ($p=0.023$). Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajasegmenttien välillä on tilastollinen eroavaisuus kyseisen attribuutin osalta, eli segmentit ovat eri mieltä asiasta. Mann-Whitneyn p-arvo ilmaisee prosentuaalisen todennäköisyyden olla väärässä väitteen kanssa. Esimerkiksi tässä tapauksessa mikäli väitetään että segmenttien vastauksilla on eroa, väitteellä on 2.3 % todennäköisyys olla väärä.

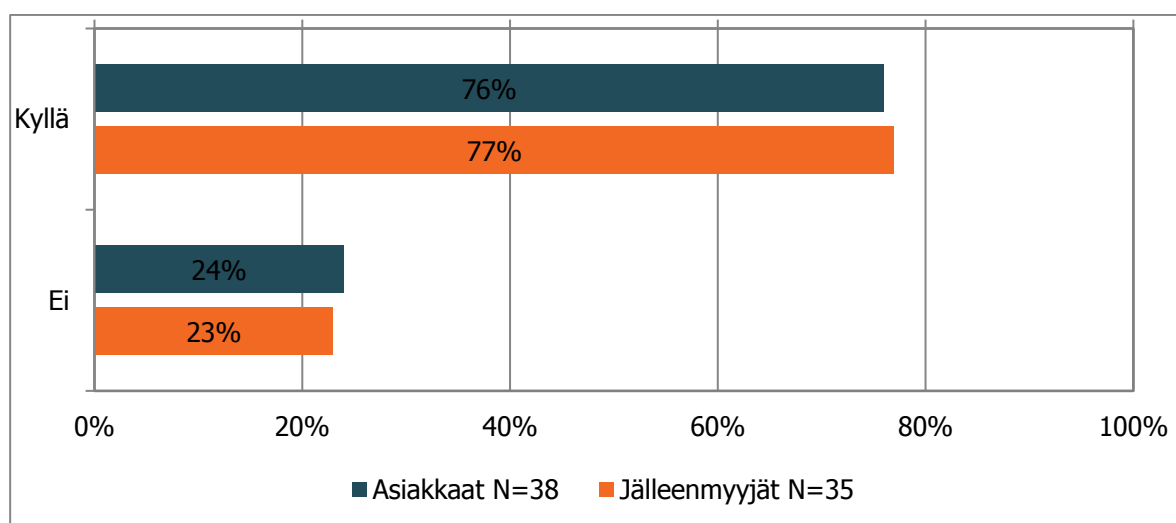
TAULUKKO 4. Asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä. (n=73)

Asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Asiakkaat	1	1	9	16	10	37
Jälleenmyyjät	0	0	3	16	16	35

Kyseessä on attribuutti, johon poikkeusryhmän vastaajat ilmoittivat olevansa tyytymättömiä. Mitä todennäköisemmin pieni tilastollinen eroavaisuus johtuu juuri tästä ilmiöstä. Käsittelen palvelukokemuksen tuloksia ja korrelaatioita NPS-kysymyksen kanssa edempänä työssäni.

6.6 Lisäpalveluiden tarjoaminen

Seuraavassa osiossa tavoitteena oli selvittää, kuinka motivoituneita yrityksen henkilökunnan jäsenet ovat olleet tarjoamaan uusia tuotteita tai palveluita. Uusia tuotteita sekä palveluita pyritään esittelemään ja mainostamaan kaikissa kontaktipinnoissa, joissa asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä. Yleisimmät kontaktipinnat yritykselle ovat sähköpostin tai puhelimen kautta tapahtuva viestintä, paikan päällä tapahtuvan kohtaamisen jäädessä pienemmälle alalle.

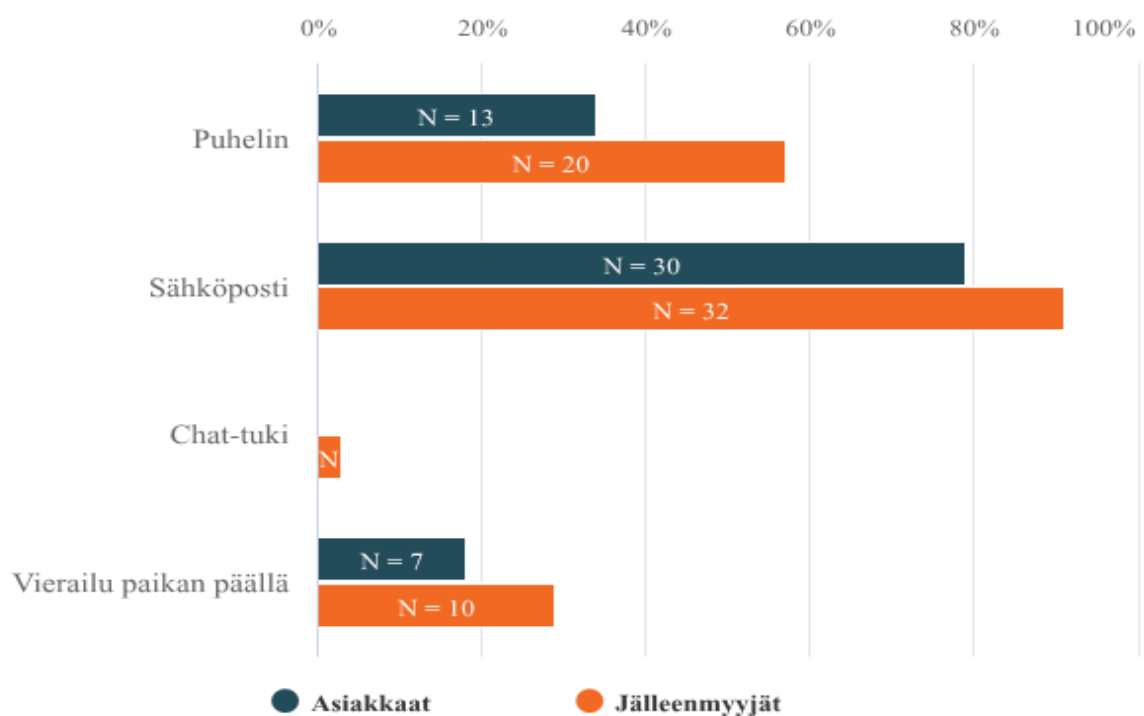


KUVIO 24. Onko toimeksiantajan henkilöstö osannut tarjota Teille uusia tuotteita tai palveluita? (n=73)

Kuviosta voidaan todeta kummankin segmentin tulosten jakautuvan hyvin samankaltaisiksi. A-segmentin vastaajista 76 % ilmoittaa saavansa tarpeeksi tietoa uusista ratkaisuista sekä palveluista. J-segmentin kohdalla vastaava luku on 77 %.

6.7 Viestintämuodot

Seuraavassa osiossa kummankin segmentin vastaajilta kysyttiin, mitkä seuraavista viestintämuodoista sopivat heille parhaiten. Kysymys strukturoitiin siten, että puhelin sekä sähköposti vaihtoehtot jätettiin siitäkin huolimatta, että niiden tiedetään olevan eniten käytössä olevat viestintämuodot. Vaihtoehtoiksi lisättiin chat- tuki sekä henkilökohtaiset vierailut, joiden kiinnostavuudesta haluttiin kummaltakin segmentiltä tietoa. Kysymys asetettiin pakolliseksi, joten siihen vastasi kaikki 73 vastaajaa. Vastausvaihtoehtoja oli mahdollista valita useampia. Valittujen vastausten lukumäärä oli 113 kappaletta.

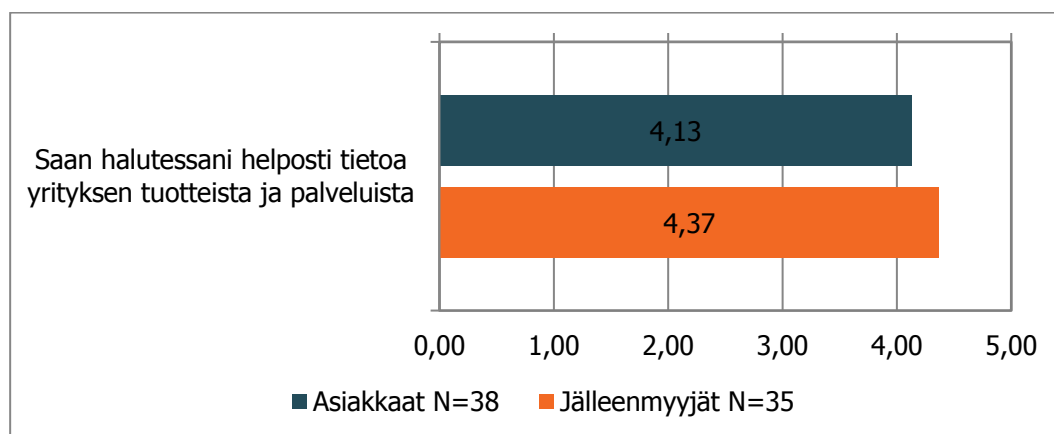


KUVIO 25. Mitkä seuraavista viestintämuodoista sopivat Teille parhaiten? (n=73)

Tuloksista ilmenee, että sähköposti että puhelin ovat odotetustikin kärkisijoilla. Sähköposti oli halutuin viestintämuoto kummankin segmentin tuloksissa. Asiakkaiden tuloksissa sähköposti sai 30 valintaa, kun vastaava luku jälleenmyyjien puolella oli 32. Chat-tuen valitsi mielekkääksi viestintämuodoksi ainoastaan yksi vastaaja J-segmentistä. Henkilökohtaisten vierailujen osalta tulokset menivät hyvin tasaisesti segmenttien kesken. Asiakkaiden puolella henkilökohtaiset vierailut saivat 7 valintaa, kun sama luku jälleenmyyjien puolella oli 10 valintaa.

6.8 Saavutettavuus

Seuraavassa osiossa vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään koskien yrityksen saavutettavuutta. Kysymyksen tavoitteena on yhdessä kappaleen 6.6 kysymyksen kanssa antaa tietoa tutkijalle, kuinka vastaajat näkevät yrityksen saavutettavuuden. Mielipidettä kysyttiin 5-portaisella Likertin asteikolla. Kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. Tuloksissa esitetään kummankin segmentin keskiarvo.



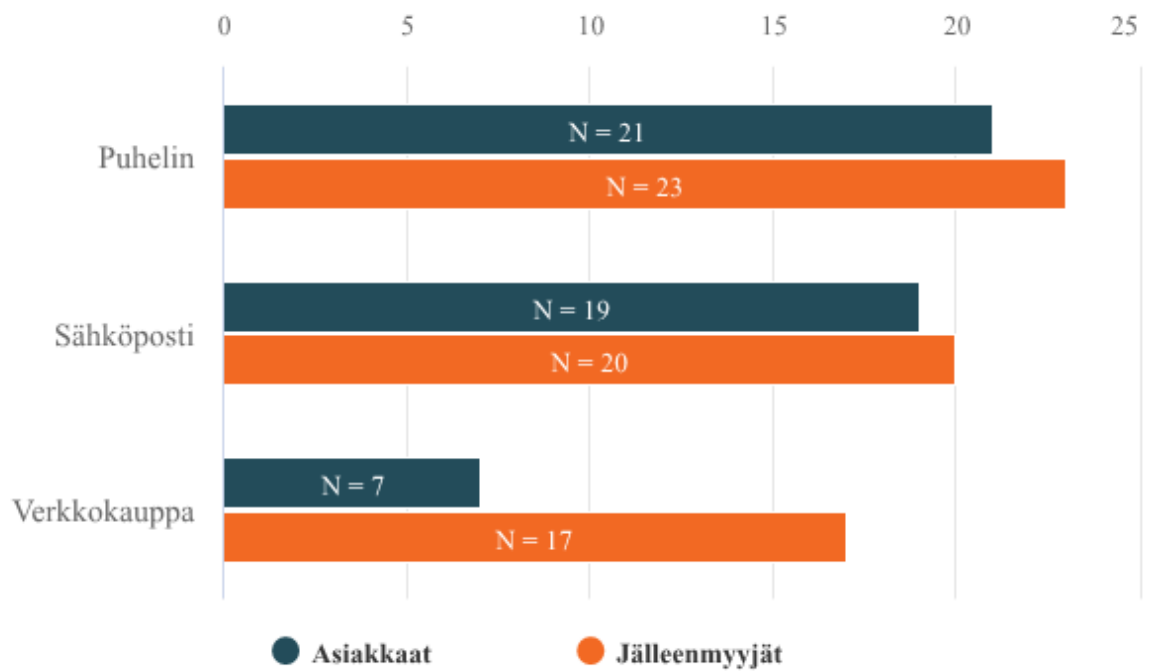
KUVIO 26. Saan halutessani helposti tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista. (n=73)

Kuviosta ilmenee, että yrityksen saavutettavuus on hyvällä tasolla, eikä segmenttien välille muodostunut isoja eroja. Kummastakaan segmentistä yksikään vastaaja ei ilmaissut olevansa täysin tai joksikin eri mieltä.

A-segmentin tuloksissa 15 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä, kun taas 14 ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 9 eivät ole samaa eivätkä eri mieltä. J-segmentin tuloksissa 16 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä, kun taas 16 ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä. J-segmentin 3 vastaajaa eivät ole samaa eivätkä eri mieltä.

Tulokset jakautuivat segmentittäin erittäin tasaisesti, yleisen tyytyväisyyden saavutettavuutta kohden ollen hyvällä tasolla. Tuloksissa ilmeni segmenttien välillä ainoana eroavaisuutena ”ei samaa eikä eri mieltä” vastanneiden määrät. A-segmentti piti sisällään enemmän vastaajia, jotka eivät ilmoittaneet olevansa kumpaakaan mieltä väitteen suhteen. Tutkittaessa kysymystä Mann-Whitney testillä voidaan todeta, ettei segmenttien välillä ole tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0.207$).

Saavutettavuuden selvittämiseksi lisättiin lisäkysymys koskien sopivimpia tilauskanavia. Yritys on lanseerannut oman verkkokaupan edellisen tyytyväisyyskyselyn toteuttamisen jälkeen. Kysymykseen valittiin vaihtoehtoisiksi puhelimen ja sähköpostin lisäksi verkkokauppa. Verkkokaupan mielekkyyttä tilauskanavana haluttiin verrata jo yleisessä käytössä oleviin tilauskanaviin, jotta nähdään, kuinka se pärjää vahvojen kanavien rinnalla. Kysymystyyppinä oli pakollinen monivalinta, johon vastasi kaikki 73 vastaajaa. Valittujen vastausten lukumäärä oli 107.

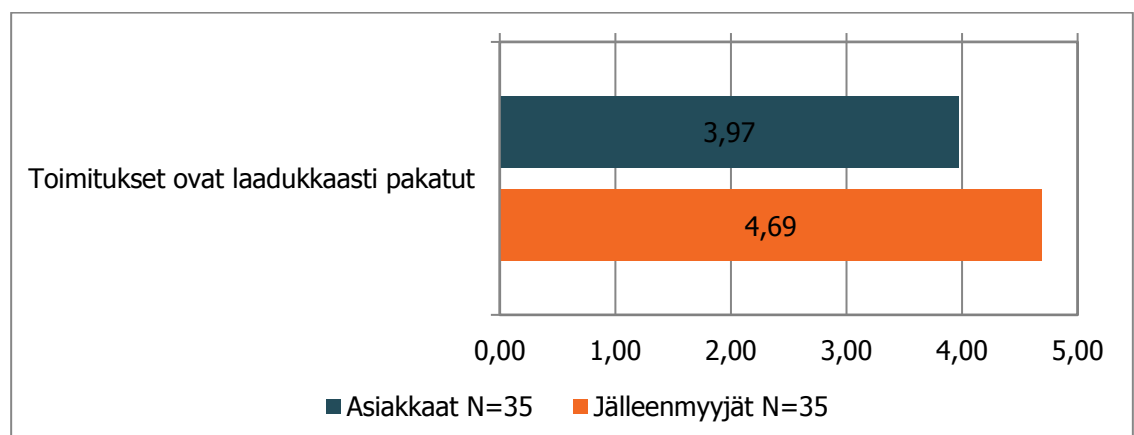


KUVIO 27. Mikä on Teille sopivin tilauskanava? (n=73)

Asiakkaiden tuloksista ilmenee, että puhelin sekä sähköposti ovat tilauskanavina odotetun sopivia. Verkkokauppa sai vain 7 valintaa sopivaksi tilauskanavaksi asiakkaiden keskuudessa. Jälleenmyyjien tuloksissa ilmenee vähemmän eroavaisuuksia, ja tulokset jakautuvat tasaisemmin.

6.9 Toimitusten laatu

Seuraavassa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan toimitusten laatua. Vastaajilta kysyttiin pakkausten laadusta 5 – portaisella Likert asteikolla. Kysymystä ei asetettu pakolliseksi, ja 70 vastannutta jakautui segmentittäin tasan.



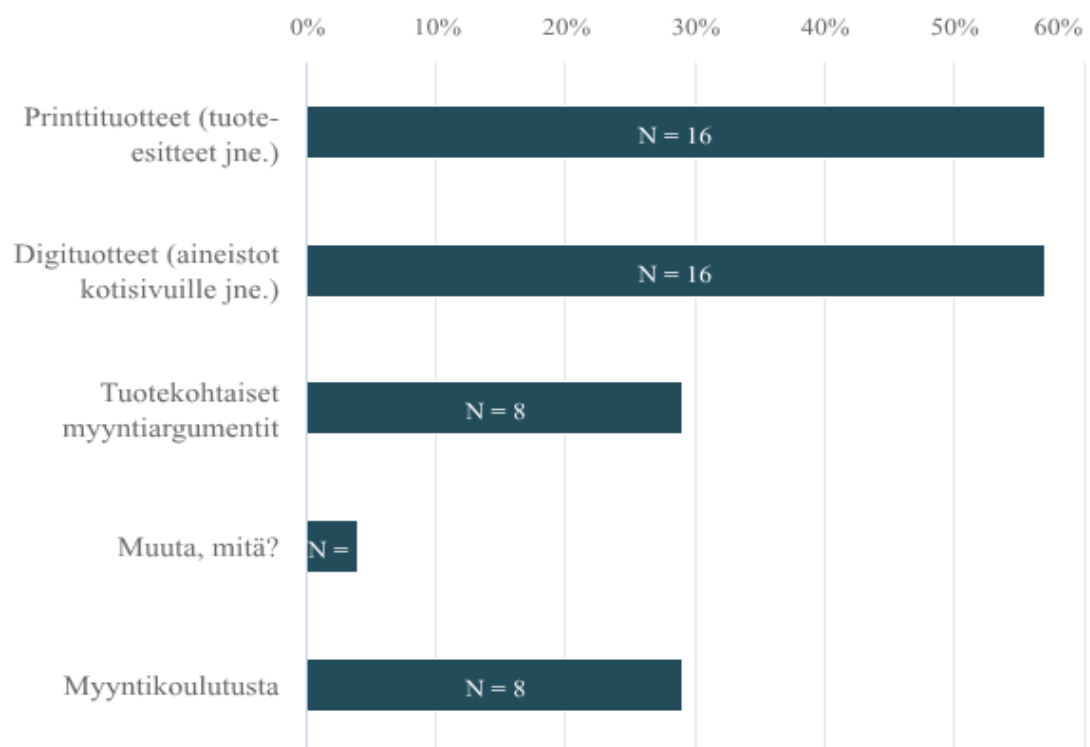
KUVIO 28. Toimitukset ovat laadukkaasti pakatut (n=70)

Segmenttien välillä on tuloksissa huomattavaa eroa keskiarvojen suhteen. A-segmentin vastaajat arvioivat toimitusten laadun selkeästi huonommaksi kuin J-segmentin vastaajat. A-segmentin kohdalla 11 vastaajaa ilmaisi olevan ”ei samaa eikä eri mieltä”, 14 vastaajaa ”jokseenkin samaa mieltä” sekä 10 ilmaisi olevansa täysin samaa mieltä. Yksikään vastaajista ei ilmaissut olevansa eri mieltä väitteen kanssa. J-segmentin osalta tulokset jakautuivat ”jokseenkin samaa mieltä” sekä ”täysin samaa mieltä” asteikkojen välille. Jokseenkin samaa mieltä oli 11 vastaajaa sekä täysin samaa mieltä 24.

Segmenttien välillä huomataan selkeä erimielisyys toimitusten laadun kokemuksessa. Tutkittaessa kysymystä Mann-Whitneyn testillä, voidaan todeta segmenteillä olevan tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0.000$).

6.10 Markkinointi ja koulutus

Seuraavan osion tavoitteena oli tutkia, millaista markkinointi- tai myyntitukea vastaajat haluavat tulevaisuudessa. Tavoitteena on saada tietoa siitä, kuinka toimeksiantajayritys voi avustaa jälleenmyyjään tuotteiden markkinoinnissa. Kysymyksessä oli mahdollista vastata useampaan eri vaihtoehtoon. J-segmentin edustajista 28 vastaajaa teki yhteensä 49 valintaa. Kysymys muotoiltiin niin, että ”muuta, mitä?” vaihtoehdon valinneille tulee näkyville avoin sana tyyppinen tekstivastauskenttä.

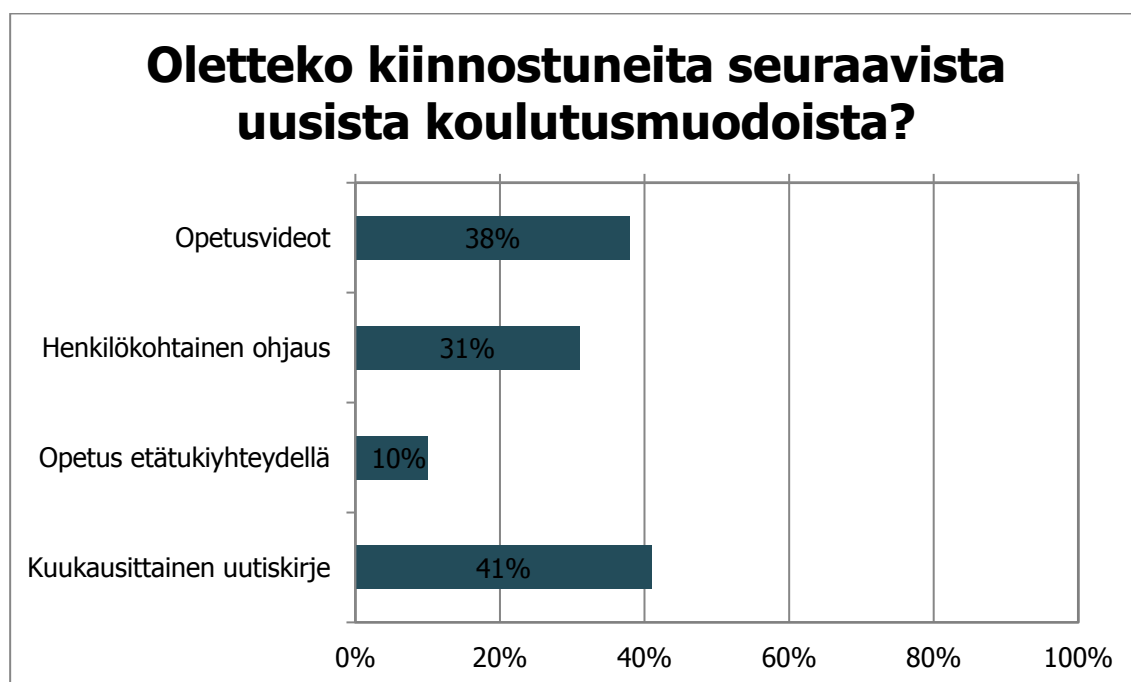


KUVIO 29. Minkälaista markkinointi- ja myyntitukea haluaisitte saada? (n=28)

Tuloksista ilmenee, että printtituotteet (16 valintaa) sekä digituotteet (16 valintaa) saivat eniten valintoja. Tuotekohtaiset myyntiargumentit sekä myyntikoulutus saivat puolet vähemmän valintoja (8 valintaa). ”Muuta, mitä?” kysymykseen vastasi yksi henkilö, ilmoittaen ”Olen saanut sähköpostiin mitä halunnut”.

Tuloksista voidaan päätellä, että 28 J-segmentin edustajaa kokee printti- sekä digituotteiden olevan halutuimpia. On kuitenkin muistettava, että tulokset ovat suuntaa-antavia, sillä koko J-segmentti ei vastannut kysymykseen.

Markkinointi- ja myyntituen lisäksi jälleenmyyjiltä haluttiin selvittää heidän mielenkiinto seuraavia uusia koulutusmuotoja kohtaan.

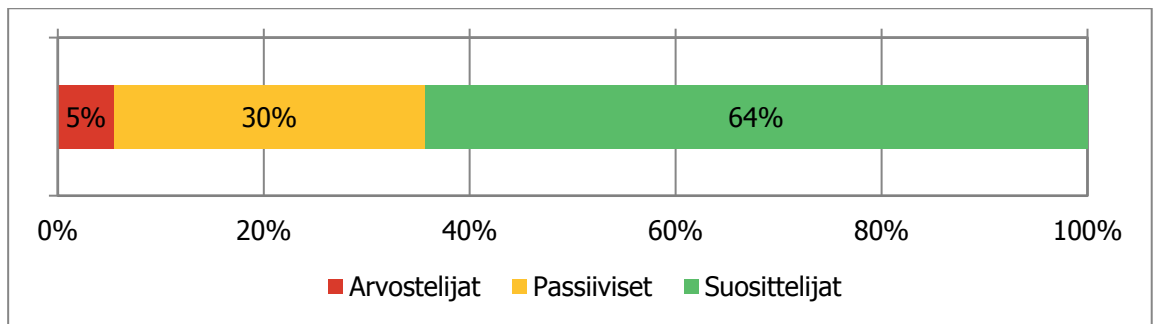


KUVIO 30. Oletteko kiinnostuneita seuraavista uusista koulutusmuodoista? (n=28)

Kysymykseen vastasi yhteensä 28 vastaajaa, jotka tekivät yhteensä 35 valintaa. Kuviosta voidaan huomata uutiskirjeen saaneen eniten valintoja, eli 12 valintaa. Etätukiyhteys sai vain 3 valintaa, jään vähiten mielenkiintoiseksi vaihtoehdoksi. Osioon liitettiin kysymys ”Kaipaatteko lisäkoulutusta (kerrottehan mistä)?”. Kysymys oli avoin kenttä tyyppinen, ja sai yhden vastauksen koskien ajopiirureita.

6.11 NPS

Seuraavassa osiossa selvitettiin vastaajien asiakasuskollisuuden tasoa NPS-kysymyksen avulla. Vastaajille annettiin mielipideväittämä ”Suositteleisin yritys X palveluita muille”. NPS-teorian mukaisesti mikäli verrannollisuus muihin saman toimialan yritysten tuloksiin halutaan säilyttää, tulisi käyttää teorian määrittelemää sanamuotoa väittämässä. Tutkimuksen kannalta tärkeämpää oli selvittää vuodesta 2013 tapahtunut muutos asiakasuskollisuudessa sekä suosittelemahalukkuudessa. Sanamuoto asenneväittämään muotoiltiin samankaltaiseksi kuin vuoden 2013 tutkimuksessa.



KUVIO 31. Suositteleisin toimeksiantajan palveluita muille. (n=73)

Kuviosta havainnollistuu vastaajien suosittelemisluokituksen jakauma. Kuviosta voidaan myös huomata, että suurin ryhmä vastaajista (64,38 %) suosittelisi toimeksiantajan palveluita muille.

TAULUKKO 5. Suositteleisin yritys X palveluita muille. (n=73)

Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N = 4							N = 22		N = 47	
5.48%							30.14%		64.38%	
0	1	0	0	0	2	1	5	17	22	25

Taulukosta ilmenee tarkemmat arvot ja vastausten jakautuminen. Tarkastelun alla on yhtä aikaa kumpikin segmentti, sillä NPS-teorian mukaan suurempia ryhmittelyjä ei tarvitse tehdä. Yrityksen NPS-luku on 59. Tätä tulosta ja lukua voidaan pitää erinomaisena, kuitenkin on otettava huomioon NPS-pisteytyksen herkkyys muuttujille. NPS-tulokset vaihtelevat maittain, kulttuureittain sekä toimialoittain. Toimeksiantajan kaltainen yritys toisessa maassa, tai kulttuurissa, voi saada hyvinkin erilaisia NPS-lukuja. Tärkein vertailukohde luvun kannalta on kilpailevat, saman toimialan yritykset tai aiempien omien kyselytutkimusten lukemat. Tutkijalla ei tätä työtä kirjoittaessa ollut mahdollista vertailla toimeksiantajan lukua saman toimialan muiden toimijoiden vastaaviin. Työn kannalta NPS-kysymyksellä oli kuitenkin toinenkin funktio, poikkeustilanteiden havainnointi sekä analysointi.

6.12 Poikkeustilanteet

Kuten työni teoriaosuudessa on mainittu, ovat poikkeustapaukset arvokkainta yrityksen saatavilla olevaa tietoa koskien tyytyväisyyttä. Tässä osiossa tuloksista pyritään analysoimaan tekijöitä, jotka vaikuttivat suosittelemisluokukseen. Poikkeustilanteena tässä tapauksessa pidetään vastaajia, jotka ilmaisivat tyytymättömyytensä valitsemalla NPS-kysymykseen arvon väliltä 0-6. Vastaajista muodostettiin joukko, ja tarkasteltiin heidän antamia muita vastauksia. Näin saatiin aikaiseksi käsitys siitä, mitkä tekijät heidän kohdallaan ovat johtaneet huonoon lopputulokselliseen suosittelemisluokkunaan.

Kuten NPS-kuviosta voidaan huomata, vastaajista 4 kappaletta antoi NPS-kysymykseen arvosanan väliltä 0-6. Heitä voidaan pitää NPS-teorian mukaisesti arvostelijoina, jotka luultavasti arvostelevat yrityksen toimintaa sosiaalisille verkostoilleen, eivätkä suosittelisi yritystä. Kaikki 4 vastaajaa kuuluvat A-segmenttiin. Näistä vastaajista muodostettiin ryhmä, jonka tuloksia analysoitiin vertaamalla niitä koko A-segmentin tuloksiin.

Kyseisen ryhmän tuotetuntemuksen tuloksista ilmenee, että he käyttävät pääasiallisesti ajopiirtureiden 2-vuotistarkastuksia sekä rajoittimien vuositarkastuksia. Palvelukokemusten tuloksissa ryhmän vastaajat ilmoittavat odotetustikin olevansa keskiarvoa tyytymättömämpiä jokaiseen osa-alueen ja attribuutin osalta. Koska kaikissa attribuuteissa oli eroa A-segmenttiin, valitsen tarkastelun alle 5 attribuuttia, jotka saivat aikaan suurimman eroavaisuuden. Suurin eroavaisuus A-segmentin tuloksiin löytyi attribuutista ”Palvelu on täsmällistä ja virheetöntä”. Tämän attribuutin keskiarvo on 4.2 koko A-segmentin tuloksissa, sekä 2.5 arvostelijoiden tuloksissa. Attribuutista ”Palvelu on nopeaa” löytyi toiseksi eniten eroavaisuutta, kun A-segmentin keskiarvo oli 4.1, arvostelijoiden ollessa 2.5. Kolmanneksi eniten eroa löytyä attribuutista ”Henkilökunta on palvellut Teitä kohteliaasti”, jossa A-segmentin keskiarvo oli 4.5 ja arvostelijoiden 3.0. Neljänneksi eniten eroavaisuutta löytyy attribuutista ”Mahdollisissa ongelmatilanteissa henkilökunta on pystynyt ratkaisemaan ongelman mielisasti”. Tämän attribuutin osalta A-segmentin keskiarvo oli 4.2, ja arvostelijoiden 2.75. Viidenneksi suurin eroavaisuus löytyy attribuutista ”Asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä”. A-segmentin keskiarvo oli 3.9 kun arvostelijoiden vastaava luku oli 2.5.

Lista palvelukokemuksen attribuuteista, joissa poikkeusryhmä arvioi kokemuksensa huonommaksi, kuin verrokkeina olevat A-segmentin vastaajat:

- Palvelu on täsmällistä ja virheetöntä
- Palvelu on nopeaa
- Henkilökunta on palvellut Teitä kohteliaasti
- Mahdollisissa ongelmatilanteissa henkilökunta on pystynyt ratkaisemaan ongelman mielisasti
- Asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä

Voidaan huomata, että kaikki edellämainitut attribuutit korreloivat eniten suositteluhaluukkuuden kanssa (korrelaatioista lisää alemmassa osiossa). Tämä tarkoittaa sitä, että he kokevat yrityksen epäonnistuneen niissä asioissa, joita yleinen vastaajajoukko pitää tärkeänä suositteluhaluukkuuden suhteen.

Viestintämuotojen osalta poikkeusryhmä ilmaisi kokevansa puhelimen sekä sähköpostin sopivimmiksi viestintäkanaviksi. Eroavaisuutta verrokkiryhmään ilmenee, kun poikkeusryhmä näkyy arvostavan puhelinta sähköpostia enemmän viestintävälineenä. Tämä antaa arvokasta tietoa siitä, mitä kautta he tyypillisesti ovat yritykseen yhteydessä ja minkä viestintäkanavan kautta saatua palvelukokemusta he arvioivat palvelukokemuksen kysymyksessä.

Mikäli poikkeusjoukkoa halutaan yleistää, ovat he A-segmentin vastaajia, jotka suosivat puhelimen käyttöä viestintäkanavana. Nämä vastaajat myös arvioivat ylempänä mainitut palvelukokemuksen attribuutit huonommin kuin verrokkiryhmä. Avoin vastauskenttä sai vain yhden vastauksen: ”aina tuntuu olevan kiire”, joka sopii poikkeustilanteen luonteeseen.

Kyselyn anonyymistä luonteesta johtuen näihin poikkeustilanteisiin ei voida asiakaskokemuksen teorian mukaisella tavalla ottautua. Tämä menetelmä vaatii asiakkaan nimellistä tuntemista, jotta asiakkaaseen voidaan olla yhteydessä ja tarjota ratkaisua epäonnistuneen palvelukokemuksen korvaamiseksi. Teorian mukaan näihin poikkeustilanteisiin puututtaisiin tietyn ajanjakson sisällä, ja menetelmälle fundamentalistinen osa on arvostelijoiden voittaminen takaisin suosittelijoiksi. Kuitenkin tässä tutkimuksessa oleellista on selvittää syitä, mistä huonot asiakasuskollisuuden arvosanat ovat lähtöisin.

6.13 Palvelukokemuksen kuilut

Seuraavassa osiossa tutkittiin palvelukokemuksen attribuuttien sekä NPS-arvosanan tilastollisia riippuvuuksia. Tutkimalla korrelaatioita NPS-kysymyksen avulla saadaan selville, mitä palvelukokemuksen attribuutteja asiakkaat pitävät tärkeinä. Korrelaatioilla saadaan myös tietoa siitä, mitkä attributit ovat vähemmän tärkeitä loppuarvosanan kannalta.

Taulukko 6. Korrelaatiomatriisi. (n=73)

Attribuutti	Suosittelisin yritys X:n palveluita muille
<i>Palvelu on täsmällistä ja virheetöntä</i>	0.770415087
<i>Palvelu on nopeaa</i>	0.721411676
<i>Mahdollisissa ongelmatilanteissa henkilöstö on pystynyt ratkaisemaan ongelman mieluisasti</i>	0.710982268
<i>Henkilökunta on halukas hakemaan ratkaisua ongelmatilanteisiin</i>	0.709287501
<i>Henkilökunta on palvellut Teitä kohteliaasti</i>	0.686268769
<i>Asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä</i>	0.676318985
<i>Palvelu/toimitus tapahtuu ajallaan ja sovitusti</i>	0.634589615
<i>Henkilöstö osaa vastata kysymyksiinne</i>	0.621578127
<i>Henkilöstöllä on valmius ratkaista ongelma ammattitaitoisesti ja luotettavasti</i>	0.607523235
<i>Yritys X:n takuuprosessi on toiminut toivotulla tavalla</i>	0.37222383
<i>Ongelmanratkaisu on asiakaslähtöistä</i>	0.365647051

Kuviosta voidaan huomata, että jokaisella attribuutilla on vähintäänkin heikko lineaarinen yhteys ($r = \pm 0.3$). Kyseiset arvot on kuvattu punaisella taulukossa. Lopuilla attribuuteilla on keskinäinen ($r = \pm 0.5$) sekä melko voimakas lineaarinen yhteys ($r = \pm 0.7$) NPS-kysymyksen kanssa.

Korrelaatiokertoimia tulkitsemalla voidaan todeta, että kahden attribuutin vastaukset eivät ole niin suuressa yhteydessä loppuarvosanan kanssa. ”Ongelmanratkaisu on asiakaslähtöistä” attribuutilla oli heikoin yhteys NPS kanssa ($r = 0.3656$). Toiseksi heikoin yhteys on ”Yritys X:n takuuprosessi on toiminut toivotulla tavalla” attribuutilla ($r = 0.3722$). Kumpikin attribuutti kuitenkin sai kaikkien vastaajien osalta hyvän arvosanan (takuuprosessi 4.0, ongelmanratkaisu 4.2 KA).

Eniten NPS kanssa korreloiva attribuutti oli ”Palvelu on täsmällistä ja virheetöntä” korrelaatiokertoimen ollessa n. 0.7704. Toiseksi eniten korrelaatiota oli attribuutilla ”Palvelu on nopeaa”, korrelaatiokertoimen ollessa 0.7214. Kumpikin attribuutti pärjasi hyvin palvelukokemuksen kysymyksessä, kumman keskiarvo oli 4.3.

Sekä heikommin että voimakkaimmin korreloivat attribuutit saivat kaikki hyvät arvosanat palvelukokemuksen kysymyksessä. Erona kuitenkin on, että kahden attribuutin arvosanoilla on vähemmän tilastollista merkitystä NPS-kysymyksen tuloksen kanssa. Korrelaatio ei anna suoraa syy-seurausta kahden tekijän välillä, mutta antaa viitteitä siitä, että heikosti korreloivien attribuuttien arvosanat eivät vaikuta NPS-tulokseen. Esimerkkinä voitaisiin ajatella, että vastaaja saattaa arvioida takuuprosessin tai ongelman asiakaslähtöisen ratkaisemisen huonoksi, mutta antaa silti korkean arvosanan suosittelevaan kysymykseen. Tämä auttaa yrityksen johtoa hahmottamaan mitä palvelun tekijöitä asiakas arvostaa ja mihin resursseja kannattaa suunnata kehittymisen kannalta. Esimerkkinä takuuprosessi, joka on kokemusmittauksen mukaan toiminut hyvin, mutta ei korreloi vahvasti NPS-kysymyksen kanssa. Esimerkin tapauksessa voitaisiin ajatella, ettei yrityksen kannata panostaa takuuprosessiin, vaan pyrkiä säilyttämään sen taso. Panostamalla takuuprosessiin yritys tuhlaa resursseja, sillä vastaajat kokevat sen olevan vähemmän tärkeää kokonaiskuvan kannalta.

On kuitenkin otettava huomioon, että kyseessä on vain yhteyden matemaattinen tarkastelu. Korrelaatiokerroin ei anna suoraa syy-seuraussuhdetta.

6.14 Avoin palaute

Kyselyn loppuun sijoitin avoimen vastauskentän, johon vastaajilla oli mahdollisuus antaa palautetta tai kehitysideita toimeksiantajan toimintaan liittyen. Vastauksia saatiin yhteensä neljä kappaletta, mikä on koko vastaajajoukkoon verrattaessa hyvin vähäinen lukema. Suurempia tilastollisia analyyskejä ei ollut tästä syystä järkevää tehdä. Alla on esitetty kaikki neljä vastausta muuntamattomana.

”Olemme lähinnä tarvinneet piirturin korjausta. Ensi luokkaista palvelua!”

”Aina saanut apua kun tarvinnut +10 minuuttia soitettu takaisin. EI VOI NOPEAMPAA VAATIA.”

”Kiitos yhteistyöstä .t Eetu”

”HYVIN MENE, KIITOS PALVELUISTANNE !!”

Vastausten vähydestä johtuen suurempia analyyskejä on mahdotonta niiden perusteella suorittaa. Ottaen huomioon yrityksen hyvän menestyksen palvelukokemuksen sekä yleisen tyytyväisyyden osalta, voi vastausten vähyys johtua osittain siitä.

Työn tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakkaiden palvelu- ja asiakaskokemusta sekä heidän tyytyväisyyttään palvelua kohtaan. Kyselytutkimuksessa selvitettiin myös osittain perinteisten asiakastyytyväisyyden kysymysten avulla yleistyytyväisyyttä toimeksiantajayrityksen toimintaa kohtaan. Asiakasuskollisuutta, joka on yrityksen toiminnassa korkealla oleva prioriteetti, selvitettiin NPS – kysymyksen avulla. Kyselytutkimus kohdennettiin henkilöihin, jotka ovat jo käyttäneet toimeksiantajayrityksen palveluita. Työn teoriaosuus rakentui Christian Grönroosin palvelun- sekä sen kokemuksen teorian ympärille. Palvelukokemuksen mittatyökaluna käytettiin SERVPERF- menetelmää, yleistyytyväisyydessä Ylikosken perinteisiä asiakastyytyväisyystutkimuksen kysymyksiä, sekä asiakasuskollisuudessa NPS- menetelmää. Toimeksiantajayrityksen palvelukokemusta, asiakasuskollisuutta sekä yleistä tyytyväisyyttä mitattiin useammalla eri mittarilla, joka vaikutti positiivisesti reliabiliteettiin.

Tutkimustuloksista ilmenee, että yleinen tyytyväisyys toimeksiantajan toimintaan on odotetun korkealla tasolla. Yritys on vuonna 2013 mitannut asiakastyytyväisyyttä, jonka tuloksia peilattiin myös nykyiseen tutkimukseen. Vuoden 2013 tutkimustulokset osoittivat asiakkaiden tyytyväisyyden toimeksiantajan tuotteita sekä palveluita kohtaan olevan korkealla tasolla. Odotusarvona omalle tutkimukselleni oli tästä syystä se, että tutkimuskohteiden palvelukokemus sekä asiakasuskollisuus olivat korkealla tasolla.

Tutkimukseni tuloksista ilmenee asiakkaiden positiivinen palvelukokemus sekä korkea asiakasuskollisuuden aste. Tämä asetti haasteita työlleni, sillä liian positiiviset tutkimustulokset asettavat haasteita palvelukokemuksen sekä asiakastyytyväisyyden johtamiselle tulevaisuudessa. Toimeksiantajayrityksen haasteena tutkimukseni tapauksessa on tunnistaa palvelukokemuksen sekä asiakastyytyväisyyden asiat, joihin ohjata resursseja. Työssäni tästä syystä tutkittiin erikseen asiakkaita, jotka ilmoittivat heidän suositteluhalukkuutensa olevan alhaisella tasolla. Nimesin nämä asiakkaat poikkeustapauksiksi, ja Webropolin analyysityökaluja hyödyntäen eristin heidän vastauksensa verrokkiryhmästä. Näin tuloksissa saatiin selville tekijät, jotka vaikuttivat NPS teorian mukaisten ”arvostelijoiden” huonoon vastaukseen. Tulevaisuutta varten työssäni myös pyrittiin kuvaamaan palvelukokemuksen attribuutteja, jotka korreloivat suoraan asiakasuskollisuuden kysymyksen kanssa. Korrelaatiokertoimen avulla attribuuteista saatiin selville eniten ja vähiten tärkeät osa-alueet suhteessa korkeaan suositteluasteeseen. Toimeksiantajayritys saa tämän avulla tietoa siitä, mihin palvelukokemuksen osa-alueisiin heidän kannattaa panostaa tulevaisuudessa. Korrelaatioiden avulla tunnistettiin myös osa-alueet, joissa resursseja voidaan vähentää niiden vähäisemmän merkityksen takia.

Yleisesti yrityksen asiakastyytyväisyys sekä palvelukokemus ovat parantuneet vuoden 2013 mittauksesta. Asiakasuskollisuuden vertailua hankaloittaa aikasemman tutkimuksen suositteluhalukkuuden kysymys, jonka arviointiasteikkona käytettiin 0-5. Net Promoter Score teorian mukaan tulisi aina käyttää asteikkoa 0-10.

Kehitettävää yrityksillä on reagointialttiuden sekä ongelmanratkaisun osalla, joskin kumpikin osa-alue on arvioitu hyväksi. Tuloksia jouduttiin skaalaamaan hyvin paljon, jotta noteeraamisen arvoisia eroavaisuuksia perusjoukon sisällä löydettiin. Yleisesti tutkimuksista ilmenee, että palvelun nopeus ja täsmällisyys ovat merkittäviä tekijöitä toimeksiantajayrityksen tapauksessa.

Opinnäytetyön prosessi eteni toimeksiantajayrityksen kanssa äärimmäisen helposti. Tutkijan ja yhteyshenkilön välinen yhteydenpito oli sujuvaa ja toimivaa. Webropol 3.0 ohjelmistossa ilmenneet vajavaisuudet verrattuna 2.0 versioon hankaloittivat opinnäytetyötäni. Kyselylomaketta suunnitellakseni ilmeni ongelmia palvelukokemuksen kysymyksen kanssa, joita Webropol ei kerennyt korjaamaan työtäni varten enää. Raportointivaiheessa Webropol ei antanut tuoda tiettyjä taulukoita oikeassa muodossa tai oikeilla kuvaajilla. Tämä ongelma saatiin kierrettyä kvantitatiivisten menetelmien työpajassa hyväksyttävästi.

Mielestäni yritys sai aidosti arvoa tutkimukseni tuloksista, huolimatta alhaisen vastausprosentin vaikutuksesta tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen. Yrityksellä on nyt kustannustehokkaasti monistetavissa oleva tutkimusrunko, jota voidaan hyödyntää jatkossakin. Työni asiakaskokemuksen ja varsinkin poikkeustilanteiden osuudet suunnittelin niin, että yritys voi hyödyntää työtäni myös reaaliaikaisen asiakaskokemuksen sekä palvelukokemuksen seuraamisen oppaana.

Yrityksen tulisi jatkossa toistaa kvantitaavista kyselytutkimusta useammin, kuin usean vuoden välein. Perinteisissä kvantitatiivisissa verkkokyselyissä heikkoutena on niiden kyvyttömyys antaa tietoa yrityksen nykyhetken asiakastyytyväisyydestä. Perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt lähes aina nuuskivat menneisyyttä, josta johtuen yrityksen tulisi mielestäni hyödyntää myös työssäni esiteltyä asiakaskokemuksen reaaliaikaista mittaamista myös palvelukokemuksen sekä asiakasukollisuuden saralta. Reaaliaikaisessa mittauksessa huonon palautteen antanut ja pettynyt asiakas voidaan kääntää takaisin suosittelijaksi.

- BEARD, R. 2014-03-06. Customer Experience Management: What it is and why it matters [blogi]. Clientheartbeat.[Viitattu 2017-06-18.] Saatavissa: <http://blog.clientheartbeat.com/customer-experience-management/>
- BERGSTRÖM, S., LEPPÄNEN, A. 2014. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13 painos, E-kirja. Helsinki: Edita
- COOK, S. 2011. Customer care excellence: how to create an effective customer focus.
- FISCHER, M., VAINIO, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä [e-kirja]. Helsinki: Talentum.
- FONSELL, M. 2016-04-12. Mitä on asiakaskokemus? [blogi]. Dynamics 365. [Viitattu 2017-06-15.] Saatavissa: <https://community.dynamics.com/b/dynamicsblog-fi-fi/archive/2016/04/12/mit-on-asiakaskokemus>
- GRÖNROOS, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- GRÖNROOS, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- HEIKKILÄ, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell.
- HEIMONEN, M. 2017-10-18. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen [blogi]. eCraft. [Viitattu 2018-03-27.] Saatavissa: <https://www.ecraft.com/fin/blog/2017/10/18/asiakaskokemuksen-mittaaminen-ja-kehittminen>
- HILTUNEN, L. 2009-02-18. Validiteetti ja reliabiliteetti [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-01-18.] Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- JUUTI, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KESKINEN, T., LIPIÄINEN, J. 2013. Asiakkaan matkassa: tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- KORKIAKOSKI, K. 2015-10-06. Tutkimustietoa suosittelun liiketaloudellisesta merkityksestä [blogi]. Kari korkiakoski @ blogi. [Viitattu 2018-01-07.] Saatavissa: <https://kari-korkiakoski.wordpress.com/2015/10/06/tutkimustietoa-suositelun-liiketaloudellisesta-merkityksesta-ja-arvosta/>
- KURVINEN, J., SEPPÄ, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohton opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.
- LÄMSÄ, A-M., UUSITALO, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- LÖYTÄNÄ, J., KORKIAKOSKI, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- LÖYTÄNÄ, J., KORTESUO, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen [e-kirja]. Helsinki: Talentum.
- LÖYTÄNÄ, J., KORTESUO, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, E-kirja. Helsinki: Talentum.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. ja BERRY, L. 1988. SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. [Viitattu 2018-01-07]. Saatavissa: [Researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/228106341)
- Reichheld, F. F. 2003. The one number you need to grow. Harvard business review. Vol. 81, No 12, 46-55. Sijainti: Savonia Finna, kansainväliset E-artikkelit.

- SANJAY, J. ja GARIMA, G. 2004. Measuring Service Quality: SERVQUAL VS. SERVPERF Scales. [viitattu 2018-03-28]. Saatavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920040203>
- SAUVOLA, J. 2015-01-15. Asiakkaan hyvä palvelukokemus [blogi]. LiikeAkatemia. [Viitattu 2018-01-12.] Saatavissa: <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/liikeakatemia/2015/01/15/asiakkaan-hyva-palvelu-kokemus/>
- SELIN, E., SELIN, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint.
- TAANILA, A. 2016-08-16. Korrelaatio – lisätietoa [blogi]. Akin menetelmäblogi. [Viitattu 2017-11-08.] Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/korrelaation-merkitsevyys/>
- TAANILA, A. 2013-01-22. Mann-Whitney U –testi [blogi]. Akin menetelmäblogi. [Viitattu 2017-11-08.] Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/08/mann-whitney-u-testi/>
- TIRKKONEN, Terho 2014-04-29. Palvelun laatu- määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen [blogi]. Terho Tirkkonen. [Viitattu 2018-03-30.] Saatavissa: <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>
- TUOVINEN, H. 2017-03-20. Talousjohtaja. [Haastattelu.] Kuopio: Piirla Oy.
- TUOVINEN, H. 2017-07-20. Case-yrityksen kuvaus [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Jaakko Hieta-mies. Sijainti: Kuopio: Tekijän oma arkisto.
- TUOVINEN, H. 2017-07-19. Talousjohtaja. [Haastattelu.] Kuopio: Piirla Oy.
- WILSON, A., ZEITHAML, V., BITNER, M-J. ja GREMLER, D. 2016. Services marketing: integrating customer focus across the firm. London: McGraw-Hill Education.
- YLIKOSKI, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-Palvelu.

Tyytyväisyyskysely

1. Olen

Asiakas

Jälleenmyyjä

TUOTETUNTEMUS

2. Tunnetteko yritys X:n tuotteista seuraavat?	En tunne	Tunnen, emme tarjoa	Tunnen ja tarjoamme	Markkinoimme aktiivisesti
SE5000 digipiirturi				
Etälatauslaite (DigiDL)				
Tallennuslaitteet (esim. D-Box2, DigiVU+)				
IDHA -analysointiohjelmisto				
Dignitan alkolukot- ja metrit				
Mobileye -kaistavahti				

3. Tunnetteko seuraavat yrityksen korjaamotuotteet?	En tunne	Tunnen, emme käytä	Käytämme aktiivisesti
Optimo2 piirturitesteri			
Tacho Winner -laitteisto			
Top-Print korjaamo-ohjelmisto			

4. Olisitteko tulevaisuudessa kiinnostuneita hankkimaan korjaamolaitteita vuokrasopimuksella kertainvestoinnin sijaan?

Kyllä

Ei

5. Tunnetteko yritys X tuotteista/palveluista seuraavat?

	En tunne	Tunnen, emme käytä	Käytämme aktiivisesti
Ajopiirtureiden 2-vuotistarkastukset			
Rajoittimien vuositarkastukset			
Digipiirtureiden etälatauslaitteet			
Piirtureiden tallennuslaitteet			
IDHA -analysointiohjelmisto			
Dignitan alkoholukot- ja metrit			
Mobileye -kaistavahti			
Brodit -telineet			

6. Tuotevalikoima

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yritys X:n tuote- ja palveluvalikoima saisi olla suurempi					

8. Olisitteko kiinnostuneita seuraavista tuotteista?

Kuormausliinat

Momenttivääntimet

Paineilmapistooli hytin puhdistukseen

Ajotallentimet

Polttoaineen varkaudenestolaite

PALVELUKOKEMUS

9. Seuraavan osion avulla pyrimme selvittämään juuri Teidän tyytyväisyyttänne yritys X palvelua kohtaan. Arvioikaa väittämiä valitsemalla sopivin vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Luotettavuus					
Palvelu on täsmällistä ja virheetöntä					
Palvelu/toimitus tapahtuu ajallaan ja sovitusti					
Ongelmanratkaisu					
Mahdollisissa ongelmatilanteissa henkilöstö on pystynyt ratkaisemaan ongelman mieluisasti					
Yrityksen takuuprosessi on toiminut toivotulla tavalla					
Reagointialttius					
Palvelu on nopeaa					
Asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä					
Asenteet ja käyttäytyminen					
Henkilökunta on palvellut Teitä kohteliaasti					
Henkilökunta on halukas hakemaan ratkaisua ongelmatilanteisiin					
Ammattimaisuus ja vakuuttavuus					
Henkilöstöllä on valmius ratkaista ongelma ammattitaitoisesti ja luotettavasti					
Ongelmanratkaisu on asiakaslähtöistä					
Henkilöstö osaa vastata kysymyksiinne					

10. Onko yritys X:n henkilöstö osannut tarjota Teille uusia tuotteita tai palve-

Kyllä

Ei

11. Mitkä seuraavista viestintämuodoista sopivat Teille parhaiten?

Puhelin

Sähköposti

Chat-tuki

Vierailu paikan päällä

12. Saavutettavuus

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
----------------------	--------------------------	--------------------------------	----------------------------	---------------------------

Saan halutessani helposti tietoa
yrityksen tuotteista ja palveluista

TOIMITUKSET

13. Mikä on Teille sopivin tilauskanava?

Puhelin

Sähköposti

Verkkokauppa

14. Toimitusten laatu

Täysin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
----------------------	----------------------	--------------------------------	----------------------------	---------------------------

Toimitukset ovat laadukkaasti pakatut

15. MARKKINOINTI JA KOULUTUS

Minkälaista markkinointi- ja myyntitukea haluaisitte saada?

Printtituotteet (tuote-esitteet jne.)

Digituotteet (aineistot kotisivuille jne.)

Tuotekohtaiset myyntiargumentit

Muuta, mitä?

Myyntikoulutusta

16. Oletteko kiinnostuneita seuraavista uusista koulutusmuodoista?

Opetusvideot

Henkilökohtainen ohjaus

Opetus etätukiyhteydellä

Kuukausittainen uutiskirje

17. Kaipaatteko lisäkoulutusta (kerrottehan mistä?)

18. Suositteletsin yritys X palveluita muille

[illegible]

20. Haluan antaa palautetta tai kehitysideoita liittyen yritys x toimintaan

Kiitämme osallistumisestanne tutkimukseen! Alennuskoodi tulee näkyviin kun olette lähettäneet vastaukset painamalla "Lähetä" painiketta.